

## **EL PAPEL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE PÉRDIDA DE CONOCIMIENTO EMPRESARIAL.**

En el salón de actos de la Escuela Germán Bernácer de la Universidad de Alicante, completamente lleno de público, se ha celebrado el seminario sobre “El papel de la gestión de Recursos Humanos en los procesos de pérdida de conocimiento empresarial” con la participación como ponente del catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla, Antonio Leal Millán, organizado por la **Cátedra Prosegur** de la Universidad de Alicante, con el apoyo del **Círculo de Economía de la Provincia de Alicante**.

Tras situar el contexto del tema a analizar y debatir (“El **conocimiento**, decía el ponente, es todo lo que está detrás del comportamiento”, y puede ser **explícito** –el que se puede almacenar, transferir- y **tácito** –el que no somos capaces de transcribir, o al menos no nos planteamos hacerlo, para compartir-) en el conocimiento tácito, que es el que tiene mayor valor estratégico en tanto que activo difícil de copiar y, por tanto, posible generador de ventajas competitivas, el profesor Leal centraba su exposición en las ventajas e inconvenientes de **Olvidar** en cuanto a conocimiento empresarial, así como en las causas, consecuencias y alternativas de mejora que pueden manejar las empresas para evitar la pérdida no deseada de conocimiento en la organización por la baja por cualquier motivo de algunos de sus miembros.

Olvidar puede ser accidental o deliberado, perjudicial o beneficiosa, pero siempre afecta a la competitividad de una compañía.

Si ese olvido exige reinventar un concepto conocido anteriormente, comprar la información perdida o, aún peor, transferir ese conocimiento, con el empleado que lo tenía, a un competidor, evidentemente se produce una pérdida de competitividad fatal para la empresa.

Cuando el olvido forma parte de un proceso consciente de la empresa para desterrar malos hábitos, entonces la competitividad de la empresa puede verse afectada favorablemente.

Es la pérdida de competitividad comentada, asociada a la baja de una persona, la que es objeto de análisis y debate en el seminario, ya que supone una merma de las habilidades técnicas, gestoras y sociales de la empresa, así como una posible pérdida de clientes y colaboradores que formaban parte de la red del empleado que se va.

El profesor Leal expuso la experiencia de un grupo de empresas en Sevilla, coordinadas por la Universidad de Sevilla, para reducir la pérdida de conocimiento tácito de la empresa, incluso para incrementar ese conocimiento agregado de cada empresa abordando sus causas y definiendo la mejor manera de conseguirlo: transferir el conocimiento de un individuo a otros, cuando no sea posible convertir ese conocimiento tácito en rutinas organizativas (empíricamente, decía el profesor Leal, en torno al 90% del conocimiento tácito está en la mente de las personas, y solo el 10% llega a convertirse en rutinas aprovechables por toda la empresa).

Pero... ¿cuáles son los programas de gestión que está poniendo el marcha el grupo de empresas de Sevilla para evitar que ocurra esa pérdida no deseada de conocimiento?.

**1.- Tratar de evitar la salida de empleados clave** que, obviamente, no son todos en la compañía, mucho más cuando tienen conocimientos sensibles para la empresa no compartidos interiormente, lo que se puede conseguir mediante compensaciones económicas que vinculen a largo plazo (incrementos salariales, bonus consolidables en el tiempo, etc.), o por medio de recompensas intrínsecas (extrasalariales), como rotaciones, desarrollo profesional, mejora de expectativas, etc.

## **2.- Monitorizar y formar.**

El conocimiento tácito, decía el ponente, se transmite por **observación e imitación**, o por "**transpiración**", es decir, diálogo, interacción verbal entre las personas.

En la práctica esto se concreta en unir personal senior muy experimentado, próximo a la edad de jubilación, con personal junior, que vive durante un periodo en la empresa pegado al senior conociendo qué hace y, sobre todo, cómo lo hace.

Es un método útil pero muy costoso que no siempre cuenta con la participación entusiasta del senior, sobre todo por la pérdida de intimidad y tiempo necesario para formar al junior.

El éxito de estos programas exige normalmente vincular un bonus de salida (jubilación) al éxito de la transferencia de conocimiento a los juniors asociados.

**3.- Compartir mejores prácticas** con otras organizaciones no competidoras, con las que se firma un contrato de confidencialidad, y se intercambian métodos contrastados de hacer determinadas cosas que suponen una mejora para las organizaciones receptoras.

Es un método, por tanto, de captar conocimiento del entorno e incrementar la capacidad de competir de los participantes, a la vez que resulta útil también para el titular de la mejor práctica, ya que para transmitirla debe documentarla, con lo que transforma conocimiento tácito en explícito.

## **4.- Compartir lecciones aprendidas.**

Se trata de establecer redes de conocimiento dentro de la empresa que permitan pasar desde el conocimiento tácito individual a tácito compartido, e incluso a conocimiento explícito.

No tienen el rigor de las Mejores Prácticas (no se exige la prueba evidente de su valor). Hablan de la experiencia del que comparte su forma de hacer.

**5.- Creación de Comunidades de Prácticas**, que permitan la colaboración dentro de la empresa de personas con intereses o problemas comunes, aún estando físicamente dispersos, para compartir ideas y buscar soluciones juntos.

Se trata de un concepto que podríamos asimilar de alguna manera al de los Círculos de Calidad, muy apoyado en la potencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

**6.- Benchmarking interno**, similar a las Mejores Prácticas, pero en este caso con carácter exclusivamente interno en la empresa. Se trata aquí, pues, de la conservación del conocimiento interno.

## **7.- Documentación.**

Con este programa se pretende documentar el contexto y las razones que avalan una determinada decisión para evitar especulaciones y, sobre todo, para facilitar la comprensión posterior.

Es un método difícil por el tiempo que exige a los directivos y eso, el tiempo, no es un bien excedente en las empresas, pero al menos en las decisiones importantes debería ser obligatorio.

**8.- Reincorporación** de empleados jubilados a modo de consultores.

No es un programa fácil de implantar, tanto por la desvinculación de los jubilados como por la dificultad de aceptación por los empleados en activo.

Probablemente es más útil a nivel estratégico (asesores de la Alta Dirección) que a nivel táctico, aunque el grupo de Sevilla tiene algunas experiencias muy positivas en temas,

eso sí, imprescindibles, por problemas técnicos asociados a mantenimiento de equipos o diseño de procesos con componentes técnicas importantes, surgidos tras la jubilación de los técnicos encargados anteriormente de los mismos.

Al final de su intervención, Antonio Leal señalaba que

- La elección de un tipo u otro de solución para hacer frente a la pérdida de conocimiento depende de una gran variedad de factores, siendo siempre cada situación y organización diferentes.

- Se debe seleccionar el método que mejor se adapte al problema, contrastando su utilidad.

- Las empresas son entidades dinámicas que exigen, por tanto, soluciones dinámicas.

- Los beneficios de estos programas de retención del conocimiento tácito no son inmediatos y solo se observarán a medio y largo plazo.

Finalmente, en el debate se abordó también el importante problema de pérdida, en ocasiones masiva, de conocimiento tácito e incluso explícito en las organizaciones con motivo de fusiones y adquisiciones, lo que dificulta la obtención de una parte importante de las sinergias y ventajas esperadas de la integración.