



Es capital(...), el establecimiento de un proceso de transferencia de conocimiento entre generaciones...

Alicia Soler Gerente de AGERS

TRIBUNA por Alicia Soler

La planificación para la correcta gestión del conocimiento

Existe un paradigma que se aplica al hablar del conocimiento dentro de un colectivo como puede ser una empresa: **Ningún individuo sabe más que lo que saben todos los que forman parte de esa organización juntos.** La conclusión es muy clara: dentro de un grupo que tiene un fin común, todos los miembros son importantes y aportan al conocimiento colectivo que tiene que llevar al éxito en la consecución de dicho fin. Seguro que en esto estamos de acuerdo, ya que esto no es nuevo.

Vivimos desde hace años en la llamada sociedad del conocimiento (un paso más allá de la mera sociedad de la informa-

ción), donde se transforma esa información en recursos y habilidades para que los miembros de la sociedad, individuos y organizaciones puedan tomar decisiones efectivas. Cuando decimos que **las personas son lo más importante de la empresa, es su conocimiento lo que las hace recursos imprescindibles** por su aportación al colectivo y su capacidad para crear valor.

La demostración por tanto de que el conocimiento es uno de los factores fundamentales del éxito de cualquier organización, hace que la captación, fomento y retención del talento se presenten cada día como fundamentos críticos

para la empresa. El primero de estos elementos, la captación, se realiza a partir de procesos que las compañías pueden controlar hasta cierto punto, pero en el caso de la retención, las barreras que la complican son muchas, permitiendo algunas de ellas admitir la planificación con anterioridad no siendo posible en otros casos. Hay talento que abandona la empresa porque prefiere aprovechar su conocimiento para emprender su proyecto propio; algunos son atraídos por otra organización o participan en procesos de rotación interna; y otros están marcados por un hecho ineludible como es la jubilación. Este último, especialmente importante en nuestro país.

Se jubilan personas... y adiós a su conocimiento y experiencia

El segundo año con más jubilaciones en toda la historia de España se produce el pasado 2017. Según los datos del Ministerio de Empleo, hubo casi 310.000 jubilaciones, de las que más de un tercio fueron solicitadas por trabajadores que tenían 64 años o menos. Y con el proceso de envejecimiento que vive nuestro país, la previsión es que el volumen de jubilaciones sea cada vez mayor.

Jubilaciones que se producen por motivos diferentes, incentivadas o no, pero

que al fin y al cabo son personas que dejaron sus trabajos y puestos, que en teoría tendrán que ser cubiertos de una u otra manera. Con estas jubilaciones las empresas pierden algo más que fuerza laboral, pierden el intangible que supone su experiencia y conocimiento, si es que no se ha hecho un esfuerzo ordenado por transmitirlo correctamente. Se pone en riesgo la base sobre la que la compañía se ha desarrollado hasta ese momento y las mejores prácticas producto de la experiencia acumulada.

Es capital por tanto el establecimiento de un proceso de transferencia de conocimiento entre generaciones, o entre el que se va y el que llega, para no descapitalizar la empresa de una cultura empresarial en la que se ha invertido, y mucho, a lo largo de los años. Todo lo aprendido, lo creado, las relaciones establecidas y la formación recibida resulta un capital muy valioso, tanto que debemos cuidar que el mismo tenga un desarrollo y continuidad dentro de la organización.

Planificación ante todo

La capacidad de planificar la pérdida de capital humano por jubilaciones debe de ser por tanto prevista, estableciendo en consecuencia un protocolo de transmisión de conocimiento. Este proceso planificado debe de comenzar por identificar de conocimiento crítico, la elaboración de un mapa de la ubicación (personas, documentos, procesos...) de la información y capacidades y la valoración de la necesidad de permanencia o no en la organización de dicho activo intangible. Parece una obviedad, pero un primer paso para gestionarlo es saber qué conocimiento se tiene y dónde está exactamente.

La siguiente acción, una vez que todo esté identificado, será establecer los perfiles dentro de la organización que necesitarán acceder a esa información, ya sea en el momento actual o en el de una transición del puesto de trabajo. Después llegará la fase de creación de canales de acceso y consulta de esa información para hacer accesible el conocimiento a la organización. En ocasiones serán bases de datos, documentación, o incluso personal senior trabajando directamente con sus futuros reemplazos para transmitirles todo aquello que no se puede plasmar en

un documento físico o virtual (procesos ordenados de mentoring o coaching).

El proceso permitirá así solventar no solo un problema puntual que se crea cuando alguien cambia de empresa o se jubila, sino crear un repositorio de conocimiento que redundará en la mejora operativa y que será un excelente punto de partida sobre el que establecer un plan de excelencia relacionado con el conocimiento que deba ser actualizado parcial o totalmente para garantizar la competitividad.

Una evolución constante

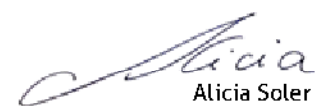
Porque la transmisión del conocimiento no supone que este tenga que aplicarse como se hacía hasta el momento, sino que es la base para nuevos procesos futuros. Aquello de "Quien no conoce su pasado está condenado a repetirlo" se aplica aquí. **Saber cómo se hacen las cosas es necesario para repetirlas, mejorarlas o desterrarlas completamente.**

La formación y el aprendizaje juegan así un papel decisivo tanto para el individuo

como para las organizaciones, permitiendo la actualización constante sobre la base del conocimiento existente, algo que como bien sabemos es básico en el entorno en el que nos movemos hoy y que está definido por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad.

Resumiendo, la correcta gestión del conocimiento permite a las empresas salvar un momento crítico como es la vacante dejada por personas valiosas en la orga-

nización, pero exige que estas mismas organizaciones creen un ciclo de gestión completo que se ocupe de su identificación, recopilación, transmisión y finalmente la propia renovación del mismo.



Alicia Soler
gerencia@agers.es
Gerente de AGERS