

Artículo

Sistemas de gestión de conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring

Knowledge management models trough coaching and mentoring processes

F. JAVIER CANTERA¹

BLC Human

RESUMEN

Los modelos de gestión del conocimiento se conciben como un proceso de valor añadido a la organización y deben plantearse desde una visión pragmática de la gestión empresarial, que tenga impacto en la calidad o excelencia empresarial. Se propone un modelo de gestión del conocimiento que está compuesto por tres sistemas, cuya aplicación requiere tres roles diferentes: Sistema de infraestructuras: *Gestor informático* del conocimiento; Sistema de estructura: Gestor formativo del conocimiento; y Sistema de superestructura: *Gestor de confianza* en el conocimiento. Para gestionar la *confianza* se propone como principal sistema el coaching y mentoring. A partir de estas ideas se cuentan algunas experiencias de gestión de conocimiento que en la actualidad se están realizando y en las que la implementación de procesos de *coaching* y *mentoring* arroja resultados satisfactorios.

ABSTRACT

Knowledge management models are understood as value added to the organization and must be considered from a management pragmatic view having an impact on managerial excellence. A model of knowlkedge management is suggested, consisting of three systems the implementation of which needs three different roles —infrastructure system (knowledge computer agent), structure system (knowledge training agent), and superstructure system (knowledge trust agent). Coaching and mentoring are suggested as means of managing trust.

¹ Socio Fundador BLC Human.

Some experiences of knowledge management currently being carried out are reported, where implementation of coaching and mentoring processes prove successful.

PALABRAS CLAVE

Entrenador, Formador, Mentor, Confianza.

KEY WORDS

Coaching, Mentoring, Trust.

1. EL CONOCIMIENTO COMO VALOR AÑADIDO DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la multitud de visualizaciones de la gestión del conocimiento siempre se ha tratado de dotar al conocimiento de un significado mágico y cuasi-demiúrgico; cuando en el mundo actual de saturación informativa no podemos perdernos en conceptos filosóficos, y menos aún en universos de evocaciones culturalistas pero de escaso nivel de operatividad. Como matiza Martín (2000), no podemos hablar de conocimientos en abstracto sino del conocimiento útil y con valor para la organización; es en este contexto cuando podemos hablar *del conocimiento como valor añadido* -do. Tissen, Andriessen y Lekanne (2000)

plantean que el factor importante es proporcionar a la empresas un conocimiento que añade valor, lo describen con el llamado *factor KNOVA*, destacando que el potencial de una compañía depende:

- a) del nivel de servicios que ofrece,
- b) de la intensidad del conocimiento, y equivalentemente,
- c) del grado en que dicha compañía utiliza el conocimiento en sus productos y servicios.

Esta preocupación de tener un “conocimiento inteligente” debe ser el factor de evolución de la empresa, y debe evitar realizar catálogos inmensos de conocimientos

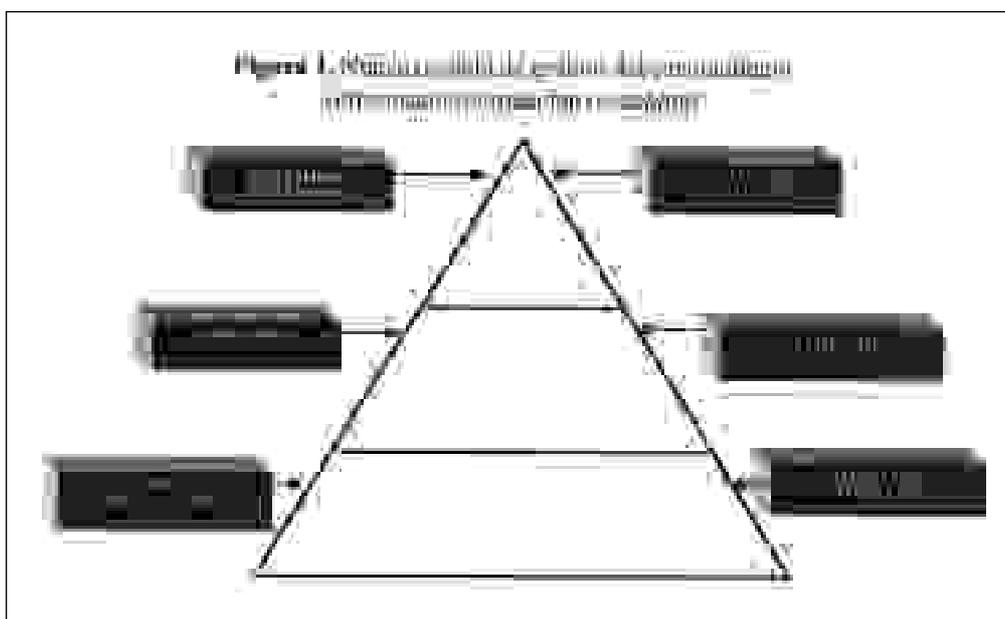
con poco valor para la empresa. Con una visión operativa² me he atrevido a definir el *conocimiento empresarial* como un *modelo informativo de identificación interna de la información empresarial relevante al valor empresarial*.

La visión del conocimiento como un sistema de metainformación contextualizado por el valor empresarial nos lleva a replantear algunos discursos actuales sobre el modelo de gestión del conocimiento. El conocimiento como valor debe entenderse no solo desde la perspectiva de la innovación (no tiene su valor en exclusividad la creación de nuevos productos, mercados y sistemas), sino también desde el nivel de la eficiencia de cualquier mejora del conocimiento hasta el nivel de conectividad de dicho conocimiento.

Tissen, Andriessen y Lekane (2000) señalan que la forma de añadir valor con la gestión del conocimiento es:

- a) por eficiencia del conocimiento: conocimiento que se puede obtener haciendo *click*.
- b) por conectividad del conocimiento: conocimiento *colaborativo*.
- c) por innovación del conocimiento: conocimiento *combinable*.

Como veremos, la tesis que aquí se presenta se ampara en la posibilidad de la intervención empresarial para conseguir estas “tres direcciones” del valor de conocimiento, a través de tres sistemas de gestión:



² Ideas presentadas en distintos foros empresariales (Foro de Recursos Humanos de Capital Humano, 2001; Nuevas perspectivas de Recursos Humanos de APD, 2002).

- Gestionando la *información*: Gestión del conocimiento.

- Gestionando el *aprendizaje*: Gestión de la formación

- Gestionando la *confianza*: Gestión de la confianza.

E modelo *coaching / mentoring* constituye el principal paradigma de gestión de confianza en un proceso de gestión del conocimiento como observamos en la Figura 1.

El valor empresarial del conocimiento se obtiene de *saber organizarlo* (gestión de la información), de *saber transferirlo* (gestión del aprendizaje) y de *saber vivirlo* (gestión de la confianza). Rossetti, Meed y Knasel (2001) indican que el proceso continuo de aprendizaje sólo tiene significado en una gestión del conocimiento como valor empresarial. Igualmente Cope (2001) en su famoso *PERFIL-C* personal menciona los tres componentes personales del conocimiento:

1) *Provisión* del conocimiento: ¿cómo se almacena el conocimiento?

2) *Moneda* del conocimiento: ¿cómo se adquiere y se ofrece el conocimiento al mercado?

3) *Corriente* del conocimiento: ¿cómo pasa el conocimiento del descubrimiento a la entrega?

Esta clasificación de Cope (2001) coincide con los tres niveles de la pirámide del conocimiento que hemos descrito y nos permite formular las siguientes apreciaciones sobre el conocimiento como valor añadido. La matriz de gestión del conocimiento sería la que se muestra en la Figura 2.

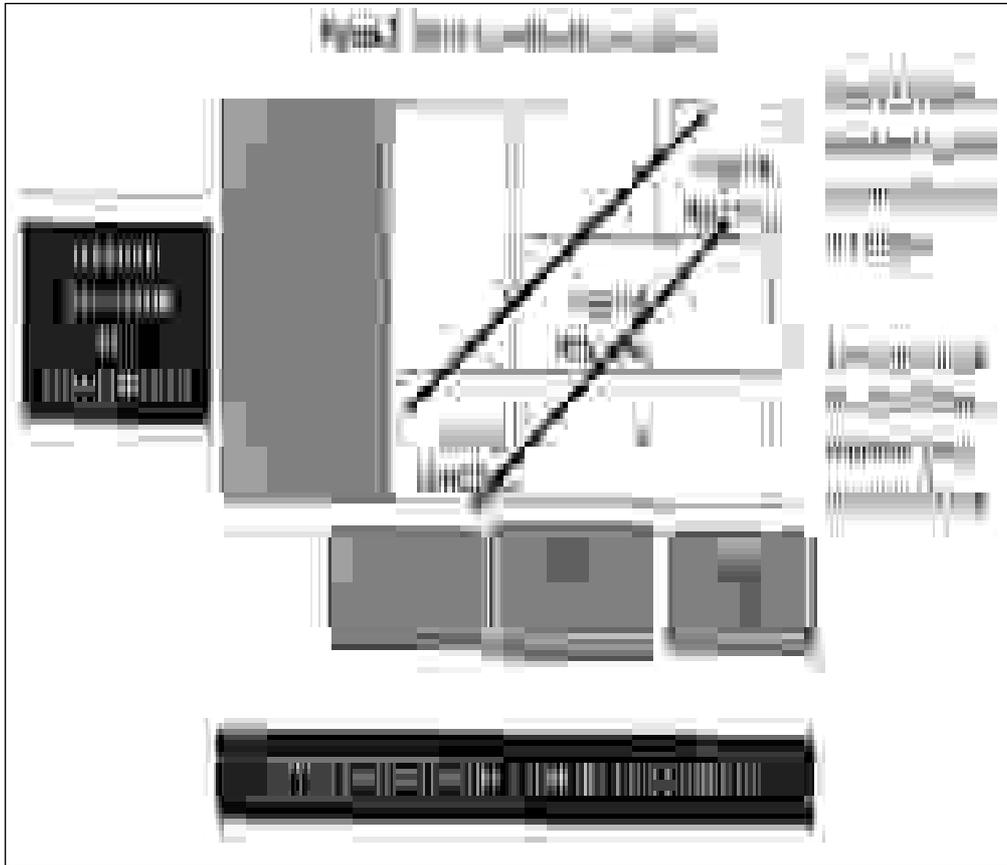
Al fin y al cabo, el conocimiento como valor añadido de una organización consiste en el *desarrollo de la eficiencia, conectividad e innovación del conocimiento desde un nivel informativo, del aprendizaje y de la confianza*. El proceso de interiorización del valor del conocimiento debe culminarse con procesos de relaciones interpersonales superando una visión mecanicista de encapsulamiento del conocimiento.

2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las visiones clásicas de la calidad se encierran en valores orientados al cliente. Pero desde 1995 cuando Senge descubrió la importancia de la orientación del aprendizaje como valor (Teoría '*Learning Organization*'), debemos reconsiderar los conceptos de calidad.

La calidad como satisfacción del cliente tiene un enorme valor coyuntural pero no permanente; al revés, es el nivel de la calidad del conocimiento el valor perdurable de todas organizaciones. La creación de oportunidades empresariales, el desarrollo de nuevos términos competitivos, la eclosión de nuevas realidades no siempre surgen del uso social dado por un cliente, sino del nivel de conocimientos de valor que haya dentro de una organización. Hamel y Prahalad (1994) indican que la competitividad en nuestro futuro no es una cuestión solamente de entender los clientes, sino también de reinventar nuestro valor empresarial continuamente a partir de la calidad del conocimiento de la empresa.

La gestión de la calidad dentro de una visión de la organización como conocimiento conlleva enfocar a las personas



como entes configuradores del conocimiento que dotan de valor organizativo. No es una cuestión de idear grandes mapas de conocimiento y gestores informáticos sino de crear un clima de transferencia y combinación de conocimiento.

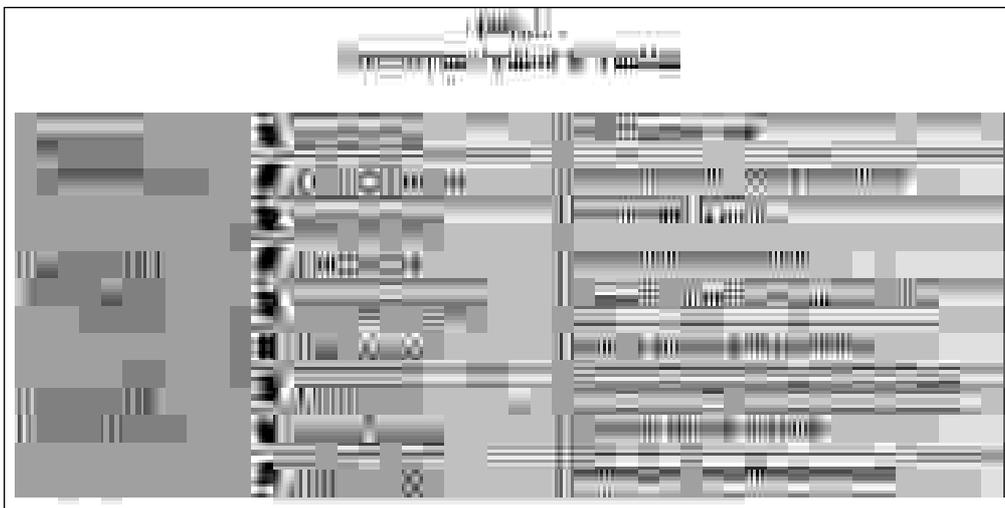
La calidad no se refiere únicamente al dato, sino también al uso personal o grupal del dato, al nivel de preparación y de orientación al aprendizaje de los usuarios y al nivel de identificación de las personas con el proyecto empresarial.

Por tanto, un análisis de la calidad prin-

cipal de una organización debería tener en cuenta los criterios que se recogen en la Tabla 1.

La calidad debe seguir un proceso de homologación interno, donde el conocimiento se cualifique por su eficiencia, conectividad y nivel de innovación, pero donde las personas visualicen paralelamente este proceso como un sistema habitual de gestión de la información, el aprendizaje y la confianza.

En el modelo '*Learning Organization*' queda claro la existencia de tres



roles del conocimiento (Senge, 1995) que son:

A- Gestores del conocimiento: Crear cultura y estrategias de conocimiento

B- Generadores del conocimiento: Generar y evaluar conocimiento

C- Transmisores de conocimiento: Divulgar y difundir conocimiento.

Esta forma de concebir los roles debe sobreponerse a la visión de enfoque personal, es decir es cada persona o empleado quien debe convertirse por confianza en la empresa a la vez en gestor, generador y transmisor del conocimiento. Como dice Cope (2001) el paso del conocimiento tácito personal al conocimiento explícito personal sólo tiene lugar por el nivel de confianza con la Organización.

Por lo tanto, la calidad empresarial depende en gran medida del nivel de confianza de las personas en orientarse al conocimiento organizacional como valor,

para gestionar su información y aprendizaje, y al final depositar el conocimiento como moneda de intercambio empresarial.

No se puede explicar el desarrollo del conocimiento empresarial sin la intervención de niveles intergrupales en los intercambios internos del conocimiento, pues compartir el conocimiento requiere de un clima de confianza.

3. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tras el análisis del valor y la calidad como las variables fundamentales del conocimiento empresarial, se propone elaborar un modelo de gestión del conocimiento; este modelo se basa indudablemente en una concepción del conocimiento como un valor de las personas, y por tanto, hay que gestionar las personas para saber obtener un conocimiento organizacional.

Ulrich (1997) señala que la gestión del

conocimiento no se debe infravalorar como un sistema informático porque al final siempre hay que gestionar los Recursos Humanos para disponer y circular dicho conocimiento. El modelo tiene tres sistemas; debe acompañarse de:

- 1) Gestor informático del conocimiento.
- 2) Gestor formativo del aprendizaje.
- 3) Gestor de confianza para compartir el conocimiento.

Este modelo contempla una visión de Recursos Humanos, y supera una circunscripción limitativa a los ámbitos informáticos; aunque éste sea el basamento de un modelo del conocimiento no puede ser el único fin, e incluso, no sería lo primero a realizar, ya que un proceso de instauración del sistema de gestión del conocimiento debe comenzarse por la comunicación de la confianza, ya como bien dice Fullan (2002), para producir un cambio hay que entenderlo. Habitualmente se implantan las herramientas informáticas sin contemplar el poder evocador del saber, el por qué de las cosas.

La implantación de la gestión del conocimiento consideramos tiene las siguientes fases:

1ª Fase: Involucración activa con visión compartida de la gestión del conocimiento como valor empresarial

Es decir, no empezar con un proyecto determinado por el nivel directivo, sino empezar creando la necesidad en el cliente interno de la gestión del conocimiento, buscando metáforas compartidas, utilidades manifiestas y valores internos. Como

dice Chowdhury (2000) la dirección del siglo XXI tendrá que convivir en un constante compartir opiniones con sus empleados para su posible involucración.

2ª Fase: Diseño de los mapas de conocimiento con valor empresarial

Desde un análisis del conocimiento utilizado al nivel de puesto o posición organizativa hasta el análisis de la visión estratégica reinante. Lawson (1999) indica que el conocimiento se establece desde las tareas y no desde la estrategia solamente. El valor está determinado por lo que existe y por lo que debe existir estratégicamente, dotando al conocimiento de claves interpretativas de la cultura de dichas empresas.

3ª Fase: Establecimiento del gestor informático del conocimiento

El gestor informático debe responder a los vectores del valor del conocimiento: eficiencia, conectividad e innovación, aportando principalmente un enorme valor de uso desde su accesibilidad y manejabilidad. Por tanto, el tiempo y la familiaridad son variables de diseño.

4ª Fase: Desarrollo del modelo de aprendizaje del conocimiento

Estableciendo el itinerario formativo necesario para producir la transferencia del conocimiento. Con modelos compartidos con diferentes metodologías pedagógicas, se debe buscar desde la sensibilización hasta el perfeccionamiento del conocimiento como valor empresarial. No existe

un gestor del conocimiento sin un modelo de aprendizaje, e igualmente al revés, por tanto no se puede mantener una función clásica de formación sin un concepto claro del valor y calidad del conocimiento. Hay que evitar modelos de *e-learning* sin conocer el valor del conocimiento, y también no hacer modelos de *out-door* sin reconocer las habilidades que deben apoyar a la organización.

5ª Fase: Elaboración de un modelo de confianza para compartir el conocimiento.

Esta fase es la principal aportación de la tesis que aquí se defiende, al incluir la confianza como el eje decisivo del funcionamiento del modelo de gestión del conocimiento. La confianza al depositar un conocimiento, al compartirlo, al reinventarlo y al utilizarlo lo convierte en el ecosistema de valor empresarial. Esta confianza solamente se puede generar con un método de relaciones interpersonales, donde existan personas preocupadas y ocupadas en el conocimiento. Fernández López (2002) en su libro "*Gestionar la confianza*", destaca que los entornos de trabajo basados en el compromiso mutuo ofrecen una red de conocimiento de mayor calidad que los entornos más competitivos. Ganar aportando y disfrutar recibiendo no suele ser habitual en entornos competitivos. Al final, son personas confiadas y con compromiso con la empresa las que dotan de valor y calidad al conocimiento de la organización.

Pero, ¿cómo se genera el clima de compromiso?. En este punto se entronca la principal aportación que proponemos: son las técnicas de *coaching* y *mentoring* las principales tecnologías de apoyo de gestión de la confianza; como dice Nogales

(2002) la gestión del conocimiento en la organización se desarrolla y se canaliza a través del *coaching* directivo. El *coaching* / *mentoring* se constituye en un modelo de relaciones interpersonales internas que abarca ámbitos más allá de la pura capacitación.

4. MODELOS DE COACHING / MENTORING COMO GESTOR DE CONFIANZA EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Menéndez y Worth (2002) describen el *coaching* y el *mentoring* como una serie de técnicas y procesos que ayudan a uno a realizar mejor todo aquello que ya sabe hacer, potenciando todas tus habilidades y capacidades. Este concepto que supone una visión potenciadora del *coaching* puede pensarse que su valor no está principalmente en la adquisición de conocimientos, sino en la potenciación de habilidades que soporten el conocimiento.

El *coaching* es esencialmente un proceso de conversaciones que está relacionado con el aprendizaje, pero como bien dicen Zeus y Skiffington (2001) el *coaching* guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas que con facilitar las respuestas. Es decir, conversaciones interpersonales que generan confianza y refuerzan los aprendizajes a través de un método intuitivo de preguntas que se hace un *coach*.

Con estas notas distintivas, el *coaching* / *mentoring* es el método más eficaz para generar confianza en un aprendiz a través del consejo y/o ejemplo del maestro dado en un proceso de comunicación interpersonal. No se puede olvidar, que independientemente del ámbito deportivo (entrenador,

monitor, instructor, etc.) esta figura pedagógica ya existía, tanto como tutores de aprendizaje o remontándonos incluso a los gremios medievales como los maestros de oficios.

¿Por qué el *coaching / mentoring* es importante como gestión del conocimiento? Porque la transición interpersonal de formas de actuar internamente a una organización se convierte en el principal motivador para compartir el conocimiento. Nadie aporta algo sino se siente deudor de una situación de recibir.

Hasta este momento hemos planteado siempre una visión conjunta del *coaching* y *mentoring*, cuando deben existir criterios diferentes:

a) Aspectos comunes del *coaching/ mentoring*

- Se basa en relaciones interpersonales.
- Requieren capacidad de generar confianza.
- Son sistemas de apoyo sustitutorios del aprendizaje.
- Se basan en experiencias y ejemplos vividos.
- Requieren un conocimiento interno de la empresa, como dicen Zeus y Skiffington (2001) requieren un cierto grado de *know-how* organizativo.

b) Aspectos diferenciales entre *coaching / mentoring*.

- El mentor es un experto sin dependencia jerárquica y el *coach* es un responsable jerárquico no necesariamente experto.

- El mentor no suele tener una responsabilidad de gestión sobre el aprendiz, en cambio el *coach* sería el responsable del aprendizaje.

- El mentor ofrece su conocimiento y sus experiencias, mientras el *coach* tiene que influir y preparar el proceso de aprendizaje, no solamente contar sus experiencias.

- El mentor ayuda como un compañero que tiene más experiencia, en cambio para el *coach* es una tarea directiva el desarrollo del aprendizaje del empleado.

Como podemos observar, son dos figuras que pueden completarse, no obstante el mentor es una persona que aporta un conocimiento útil por su profesionalidad y el *coach* apoya y focaliza sus esfuerzos más en el desarrollo personal que profesional (Rolfe-Flett, 1996; Shea, 1992).

Con este modelo de *coaching / mentoring* ¿donde reside el valor de este modelo de *coaching/mentoring*? Principalmente en la gestión de confianza para compartir y utilizar el conocimiento. Al potenciar la proyección del individuo sin quitarle la responsabilidad, permite estimular el crecimiento personal a la hora de compartir su conocimiento. En un intercambio de *coaching* siempre hay una compensación de crecimiento personal para el aprendiz, lo cual genera confianza para aportar el conocimiento.

Zeus y Skiffington (2001) plantean los diez componentes que caracterizan al *coach* eficaz y de éxito, y que se pueden reformular en los siguientes términos:

- **Capacidad de autoconciencia.** Nivel de autoconfianza y de autoconocimiento.

- **Capacidad de influencia.** Nivel de impacto de las opiniones en los demás.
- **Capacidad de relación.** Nivel de accesibilidad y fidelidad en los contactos con otras personas.
- **Capacidad de flexibilidad.** Nivel de duda y cambio para adaptarse a otras opiniones.
- **Capacidad de comunicación.** Nivel de empatía y de interlocución con los demás.
- **Capacidad de anticipación del futuro.** Nivel de visualizar el futuro con la situación real actual.
- **Capacidad de disciplina.** Nivel de dedicación y resistencia a los fracasos.
- **Capacidad de gestión del entorno profesional.** Nivel de conocimiento de sus limitaciones como *coach*.
- **Capacidad de análisis y solución de problemas.** Nivel de diagnóstico y generación de soluciones.
- **Capacidad de conocimiento empresarial.** Nivel de conocimiento del funcionamiento de una organización.

Estas competencias del *coach* deben facilitar el establecimiento de una relación interpersonal que ayude a eclosionar la confianza para compartir los saberes.

Fruto de nuestra experiencia en la implantación de sistemas de *coaching* y *mentoring*³ se debe considerar además del

perfil del *coach*, el rol que se le dota dentro de la organización. El modelo que se presenta consta de cuatro roles que se entrelazan e interactúan con una misma realidad:

- **Coach como socializador:** introductor e iniciador en la disponibilidad del conocimiento.
- **Coach como configurador cultural:** referente cultural e interpretador de la situación por su experiencia.
- **Coach como desarrollador del estilo de dirección:** moldeador de habilidades y actitudes directivas.
- **Coach como desarrollador de un conocimiento:** líder de equipo de mejora o de grupos de desarrollo del talento.

Estos roles se inscriben en la función básica de generar confianza para aprender y compartir el conocimiento. Aunque en algunas ocasiones se enmascara su rol en aras de la función, lo fundamental de un *coach* no se limita al aprendizaje sino más bien al modelado a través de su ejemplo.

Whitworth, Kimsey-House y Sandahl (1998) cuando describen su modelo de *coaching* coactivo ya nos indican que la incidencia en el crecimiento personal del *coach* es más importante que la mera transmisión de conocimiento.

El proceso de socialización en una empresa se ha estudiado desde muchas perspectivas, desde una visión etológica hasta una visión gestáltica, pero la principal innovación en los últimos años, es la

³ Proyecto *AGORA*: Grupo Eulen 2000/2001. Proyecto *MENTOR*: Grupo Lafarge-Asland 2001/2002.

incorporación del *coach* como agente de socialización. El *coach* es el principal transmisor de la cultura del aprendizaje de una empresa, si quieres tener personas con confianza en la compañía debes empezar enseñándoles cómo se aprende en la misma. El desarrollo desde el principio de una visión proactiva a generar, circular, ceder, compartir e innovar conocimientos es la base de una organización orientada al conocimiento (Stimson, 1995; Walker y Breeze, 1998).

El *coach* como *configurador cultural* se establece como un localizador del conocimiento y pretende dotar a la organización de verdaderos “guardianes” del conocimiento interno. Los circuitos de conocimiento interno o matrices de *skill* permiten ubicar al *coach* como garante de la generación, organización y desarrollo de un conocimiento específico. Este rol es importante por su trazabilidad, en el sentido de dotar a la organización de estructuras de búsqueda del conocimiento interno. El valor de contextualizar y ubicar quién sabe de qué es básico en el nivel de confianza de un empleado para compartir su conocimiento. Como dice Friend (1999) el *coach* debe reconocer y reconocerse por su valor interno como hito cultural.

Otro rol del *coach* es el de generador de confianza y consiste en su nivel de *moldeador* y *modelador* de *comportamientos directivos*; ya que la cultura está condicionada altamente por el estilo directivo, y este estilo se configura a partir del *coach* directivo. La gestión de las expectativas, estilos y formas de los directivos produce un efecto confianza entre los empleados. El aprendiz adulto necesita de modelos de conducta que sirvan de ejemplos, este proceso de observación e imitación de modelos (*coach*) tiene enorme aplicabilidad en

entornos directivos, como ya indicó Bandura (1989).

Por último, tenemos el rol del *desarrollador del conocimiento*. En los últimos tiempos se habla mucho de los “*talent-group*” como una nueva visión de la focalización del desarrollo del conocimiento en una empresa. Este modelo está basado en nuevas visiones del trabajo en equipo. Katzenbach (1998) proporciona un *coach* desarrollador de equipo que tiene su valor a través de su liderazgo. En algunas experiencias que hemos participado de gestión de proyectos innovadores en empresas hemos podido comprobar que el *coach* tiene valor por su rol de gestor de equipos que consiguen proyectos exitosos. El *coaching* es una técnica que genera confianza para obtener conocimiento fruto del trabajo de un equipo.

Con estos cuatro roles podemos definir que el *coaching* es la principal herramienta para gestionar la confianza en un sistema de gestión del conocimiento.

5. EL COACHING COMO ESLABÓN BÁSICO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Hay que considerar la evolución del concepto de *coaching* como un sistema de aprendizaje a una concepción más global del *coaching* como asesoramiento personal. Desde una visión del *coaching* como técnica de aprendizaje hasta otra visión del *coaching* como terapia hay una consideración intermedia del *coaching* como asesoramiento en confianza, pues como dice Beckett-Hughes (2002) el *coaching* en su forma más pura, no supone que la persona que lo da deba impartir algún tipo de formación, más bien el aprendizaje se des-

prende naturalmente del proceso de confianza entre el que entrena y el que es entrenado.

Este proceso de asesoramiento interpersonal que genera confianza produce el efecto básico de la gestión del conocimiento: *crear y compartir el saber*. Desde una concepción actual de la transferencia del aprendizaje no se puede establecer un modelo exclusivo de formación sino que tenemos que buscar combinaciones pedagógicas complementarias, siendo siempre recomendable implantar finalmente una estrategia de *coaching* como anclaje definitivo de la transferencia de lo aprendido.

Un modelo de “*Learning Organization*” debe contemplar además del depósito del conocimiento (gestor informático del conocimiento), un modelo de aprendizaje (gestor de formación), y finalmente un modelo de asesoramiento interpersonal a través del *coaching* y *mentoring* (gestor de confianza). El desarrollo de Kit o herramientas internas de *coaching* (David, 2002; Fleming y Taylor, 2000) se inscriben en los esfuerzos de entender a los directivos como eslabones básicos del conocimiento.

Un directivo focalizado en el *coaching* puede tener mayor valor añadido que otro que solamente visualice los resultados, tal como destaca Cusins (1996) en su libro *Be a successful supervisor*.

El *coaching* debe basarse en un asesoramiento que nos permita centrar el aprendizaje del ejecutivo en su agenda de trabajo, centrándose en el conocimiento actual, buscando su eficiencia, conectividad e

innovación. En el *Center for Creative Leadership*⁴ se han desarrollado desde 1998 multitud de investigaciones que han destacado la labor del *coach* como facilitador del aprendizaje del conocimiento de valor añadido en la empresa (Witherspoon y White, 1997).

Al fin y al cabo, no se puede entender una organización que aprende sin un sistema de *coaching* que configure los procesos del aprendizaje y del conocimiento por la generación del compromiso del empleado con la empresa.

6. DESDE EL COACHING AL MENTORING

Cuando Arthur y Göthe (2002) explican su labor de *Team Coaching* en Ericsson comprendemos que las situaciones y proyectos retadores son un caldo de cultivo para generar confianza. En el lanzamiento desde 1997 de proyectos innovadores de telecomunicaciones en el ámbito de GSM/UMTS Databases, hemos podido observar en Ericsson cómo las dificultades de los equipos modulan el desarrollo de estrategias de *coaching* con éxito. Por tanto, las situaciones de aprendizaje en equipo deben precipitarse a entornos de confianza para obtener resultados adecuados. El ejemplo dado por el *coach* a un equipo, desde su condición de conocedor cultural y con el matiz de generador del aprendizaje, es una variable determinante de la gestión del conocimiento como valor añadido.

Habitualmente, es necesario el surgimiento de unas dobles figuras de aprendizaje, el *coach* y el *mentor*, como elementos

⁴ Greensboro (NC, EEUU).

moldeadores de registros diferentes de aprendizaje. Como dice Kram (1985), el *coach* asume las siguientes funciones más profesionales:

- Desarrolla la red de contactos de la persona que se entrena.
- Da feedback sobre los progresos del entrenamiento.
- Da apoyo y protege al que se está entrenando.
- Dota de oportunidades de visibilidad dentro de la organización.
- Reta continuamente con tareas que obligan al que se está entrenando.

Por otra parte, el *mentor* asume unas funciones más psicosociales:

- Demuestra a través de su ejemplo los comportamientos, actitudes y valores apropiados.
- Proporciona un foro para analizar dilemas personales y profesionales.
- Ofrece apoyo, pero sobre todo, respeto por su trayectoria profesional.
- Entabla amistad y relaciones afectuosas incluso en ámbitos que trascienden las necesidades profesionales.

Estas dobles figuras de aprendizaje son necesarias desde una perspectiva dual; a veces pueden darse en una misma persona, pero habitualmente necesitamos tener diferentes refuerzos del *coach* y del *mentor*. De ahí la importancia que el modelo de gestión del conocimiento deje espacio para actuar a ambas figuras, un buen *mentor*

puede generar tanta confianza como un excelente *coach*.

7. HACIA UN MODELO DE RELACIÓN INTERPERSONAL COMO BASE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Al final, siempre encontramos a una persona creando, a un equipo organizando un conocimiento y a una organización preocupada por el conocimiento que se pierde por la rotación de sus empleados, por tanto la dosis de aprendizaje personal es básica en cualquier modelo de gestión del conocimiento; cada persona debe recibir un trato adecuado a su valor empresarial. Sin confianza basada en el compromiso mutuo no se puede gestionar el conocimiento, y solamente se conocen las relaciones interpersonales como vía de generación de confianza y compromiso.

La gestión de la confianza como motor de la gestión del conocimiento parte ya de Skinner (1974) quien indicaba que cualquier conducta se aprende mejor si se emite en entornos de confianza, luego debemos pedir a los empleados que gestionen el conocimiento siempre y cuando hayamos sido capaces de crear un ecosistema de compromiso.

El compromiso se obtiene en una relación interpersonal de aprendizaje, es decir, en un proceso de asesoramiento personal. Y es precisamente, el modelo de *coaching / mentoring* el verdadero sistema de aportación personal entre alguien que da ejemplos y alguien que quiere recibir estos ejemplos, como podemos comprobar en el libro de gran éxito empresarial "*Funky business*" de Nordström y Ridderstale (2000).

Debemos indicar que la implantación de un modelo de gestión del conocimiento

tiene que pensar en un sistema de *coaching* / *mentoring* para su desarrollo y aceptación interna por sus clientes internos.

8. EXPERIENCIA BÁSICA: CASO DE IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE E-LEARNING

Durante el año 2001, una empresa del sector de servicios de 3.000 empleados se puso en contacto con nuestra empresa⁵ para intentar responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué no funciona el sistema de *e-learning*? La empresa nos indicaba que se habían gastado mucho dinero en el sistema informático de conocimiento y en la plataforma de *e-learning*, y así mismo en el diseño de cursos *on-line* a medida, pero estos no eran utilizados por los empleados.

Tras un análisis de la situación, se hizo el mapa estratégico de implementación donde pudimos observar que se había hecho un gran esfuerzo en el gestor informático del conocimiento y en la utilización del *e-learning* como único sistema de aprendizaje; pero no se observó el mismo nivel de esfuerzo en un gestor global del aprendizaje y fundamentalmente en un gestor de confianza que permitiera circular y aprender conocimiento dentro del sistema.

El proceso estaba claro, no se había dado importancia a una visión global del aprendizaje interno y al desarrollo de una estrategia de relación interpersonal del conocimiento a través del *coaching* y *mentoring*.

A partir de finales del 2001, se propusieron dos medidas concretas:

1. La introducción del concepto del *e-learning* como formación parcial. Se desarrolló un modelo de formación mixta o *blended learning* combinando la formación presencial (*in-door* y *out-door*) con la formación *on-line*.

2. El desarrollo de un modelo de *coaching* y *mentoring* donde se designan como *coach* a los jefes inmediatos dándoles herramientas de seguimiento, y, en cada curso presencial o *on-line* se generaban situaciones de transmisión de experiencias, y se fueron designando *mentores* por cada conocimiento.

Con estas medidas, actualmente⁶ se ha incrementado en dicha empresa el uso del *e-learning* en un 32%. Esta experiencia que se está desarrollando actualmente nos lleva a pensar que la visión de la gestión de la confianza no debe infravalorarse sino más bien potenciarse en el modelo de gestión del conocimiento.

9. A MODO DE CONCLUSIÓN

La tesis que se ha defendido en este trabajo se puede sintetizar en los siguientes argumentos:

- Un modelo de gestión del conocimiento debe concebirse como un proceso de valor añadido a la organización. El conocimiento como valor organizativo se debe plantear desde una visión pragmática de la gestión empresarial.
- Saber gestionar el conocimiento implica dotar de mayores índices de calidad a la

⁵ BLC HUMAN.

⁶ Mayo de 2002, y según datos aportado por la propia empresa..

empresa. El conocimiento debe considerarse por su valor añadido y por su impacto en la calidad o excelencia empresarial.

- Un modelo de gestión del conocimiento debe constituirse en tres sistemas:

1. Sistema de infraestructuras: *Gestor informático* del conocimiento.

2. Sistema de estructura: *Gestor formativo* del conocimiento.

3. Sistema de superestructura: *Gestor de confianza* en el conocimiento.

No se puede olvidar que el valor y la calidad del conocimiento no viene determinado sólo por el sistema informático o por las inversiones en formación, sino más bien por el nivel de compromiso de los empleados para compartir su conocimiento.

- El principal sistema para gestionar la confianza en un modelo de gestión del conocimiento es a través del *coaching* y *mentoring*, como el asesoramiento personal y profesional que permite generar compromisos. Por tanto un modelo de gestión del conocimiento debe invertir en un sistema de *coaching* y *mentoring*.

Con estas ideas, empezamos a reanalizar nuestras experiencias en los últimos años (1998-2002) en la implementación en procesos de *coaching* y *mentoring*, y sin caer en grandilocuencias y panteísmos creemos que el sentido común nos indica que solamente se aporta el conocimiento si se recibe la confianza suficiente. En un futuro, la gestión de la confianza será un paradigma tan potente como la gestión de las competencias en los últimos años del siglo XX.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arthur, G. y Göthe, M. (2002). El "Team Coaching" logra excelentes resultados. *Training & Development Digest*, 34, 48-49.

Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognition Theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.

Beckett-Hughes, M. (2002). Cómo se implanta un programa de Coaching para directivos. *Training & Development Digest*, 34, 12-15.

Chowdhury, S. (2000). *Management Siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.

Cope, M. (2001). *El conocimiento personal: un valor seguro. Gestione su conocimiento y sáquele partido*. Madrid: Prentice Hall.

Cusins, P. (1996). *Be a Successful Supervisor*. Londres: Kogan Page.

David, M. (2002). *Info-Line: Guide to Successful Executive Coaching*. Alexandria, VA: ASTD.

Fernández López, J. (2002). *Gestionar la confianza. Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión para alcanzar la excelencia*. Madrid: Prentice Hall.

Fleming, I. y Taylor, A. (2000). *The coaching pocketbook*. Sterling, VA: Stylus Publishing.

Friend, F. (1999). *Coaching at the Executive Level: How to coach the Coach*. Recuperado del sitio web del Center for Coaching & Mentoring: <http://www.coachingandmentoring.com/Articles/ExecutiveCoaching.htm>

- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R. (1998). *Equipos de alta dirección: cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work. Developmental Relationship in Organizational Life*. Glenview, IL : Scott Foresman.
- Lawson, H. (1999). *Cómo mejorar la formación y el entrenamiento en el puesto de trabajo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Martín, C. (2000). *Las 7 cibertendencias del siglo XXI*. Madrid: McGraw Hill.
- Menéndez, J. L. y Worth, C. (2002). *Abre el melón. Cómo te puede ayudar el coaching a conseguir tus metas*. Madrid: Aguilar.
- Nogales, F. (2002). La gestión del conocimiento organizacional y su coaching directivo. *Training & Development Digest*, 34, 22-28.
- Nordström, K y Ridderstrale, J . (2000). *Funky Business: El talento mueve el capital*. Madrid: Prentice Hall.
- Rolfe-Flett, A. (1996). *Tailor made mentoring of organization*. Kincumber South, NSW: Synergetic Management.
- Rossetti, A, Meed, J. y Knasel, E. (2001). *El aprendizaje personal. Un proceso continuo*. Madrid: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Shea, G. F. (1992). *Mentoring: A practical guide*. Los Altos, CA: Crisp.
- Skinner, B. (1974). *Ciencia y conducta humana*. Barcelona: Martínez-Roca, 1986.
- Stimson, N. (1995). *Coaching your employees*. Londres: Kogan Page.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos: Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Walker, L y Breeze, C. (1998). *Coaching for increased Business Performance Proceedings of the Coaching & Mentoring Conference*. Amsterdam.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H. y Sandahl, P. (1998). *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists – Davies-Black.
- Witherspoon, R. y White, R. P. (1997). *Four Essential Ways That Coaching Can Help Executives: A Practical Guide to the Ways That Outside Consultants Can Help Managers*. North Carolina: Center for Creative Leadership Greensboro.
- Zeus, P y Skiffington, S. (2001). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill, 2002.