

**¿Sabes quiénes son tus expertos? [Do you know
who your experts are?]***

Idinopulos, Michael; Kempler, Lee. **“Do you know
who your experts are?”**

Mckinsey Quarterly, 2003 número 4. (Artículo
consultado *on line*: 09/01/2006)

Acceso al artículo original:

http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1358&L2=18&L3=31&srId=190&gp=0

Las organizaciones requieren un nuevo enfoque para encontrar a sus expertos ocultos

Los expertos que dominen una materia pueden ser sorprendentemente difíciles de identificar incluso para organizaciones que han gastado millones en atraer y retener a expertos de talla mundial. Consideremos el ejemplo descrito por un directivo de una compañía de biotecnología:

“Al inicio del proyecto, precisábamos de alguien que tuviera un vasto conocimiento técnico de una proteína en concreto. Pasamos semanas buscando a ese experto, llamando a RH, preguntando por la oficina, revisando los registros de personal. Al final, concluimos que tal experto no existía. Tres días después, hablando en el ascensor con un compañero, me lamentaba de esta situación cuando la mujer que había a mi lado se giró y me dijo: He escrito mi tesis doctoral sobre esa proteína. ¿Qué necesita saber?”

Tal ineficiencia y dependencia del azar sería impensable en otras áreas de gestión de recursos. Los líderes de proyectos no esperan encontrar dinero en el ascensor. Los responsables del stock no especulan sobre el paradero de sus existencias. Los informáticos no van dando tumbos por las oficinas en busca de ordenadores libres. Las compañías, después de todo, siguen unos procesos bien definidos para conectar los recursos valiosos (dinero, existencias, equipamientos) con las personas que los necesitan.

No ocurre lo mismo tratándose de expertos. En algunos casos no se ha necesitado un proceso formal. Para las organizaciones pequeñas de estructura simple, las redes sociales informales consiguen razonablemente bien poner en contacto los expertos con quienes los necesitan. "Por aquí, la gente se conoce" –se suele oír- "Si necesito ayuda, sé a quien llamar".

Pero los días en que se sabía a quien llamar pueden estar tocando a su fin. Las fusiones, expansiones, la globalización y el movimiento del personal han disminuido la capacidad de las redes informales para capturar expertos. Como consecuencia muchas compañías ya no quieren dejar en manos de la casualidad la interacción entre sus expertos. Un número creciente de organizaciones (entre las que se incluyen BP e IBM), temerosas de un declive de su productividad y de su tiempo de respuesta al mercado o del desgaste de su posición competitiva, han adoptado enfoques más sistemáticos a la búsqueda y la primacía de expertos.

Lamentablemente, nunca ha existido una manera idónea de hacerlo. Hasta hace poco las organizaciones contaban con dos vías principales de captación del talento: los archivos documentales y las bases de datos de conocimientos.

Ninguna de ellas ayuda en demasía al buscador de expertos. Los documentos escritos reflejan sólo una fracción de lo que el experto sabe, mientras que las bases de datos se resienten de sistemas clasificatorios inapropiados y tienden a estar desfasadas casi desde el momento mismo de su creación. Una gran compañía de alta tecnología gastó decenas de millones de dólares en la elaboración de un portal del conocimiento puntero que raramente usa y aún más raramente actualiza.

Un nuevo enfoque puede cambiarlo todo. La organización media ya registra información sobre la experiencia de sus trabajadores: en qué proyectos trabajan, qué artículos han escrito, qué han estudiado en la universidad. Por lo tanto puede usar tecnologías de búsqueda para sondear esa información en busca de expertos de una manera más efectiva que los archivos de documentos y los directorios estáticos. Además, según el estado de los sistemas de datos de la organización, la solución puede ser sorprendentemente asequible y fácil de implementar.

El contexto manda

Los expertos son difíciles de encontrar porque es difícil precisar los conocimientos. Si un colega le pidiera que describa su especialidad, ¿cómo respondería? Si la pregunta proviniera de un extraño al otro extremo de su organización, podría darle una respuesta general del estilo de "investigación de mercado" o "diseño de ensayos clínicos". Pero si la pregunta proviniera de la mesa de al lado, seguramente sería más específico y mencionaría cuál es su área de especialización dentro de la investigación de mercado o detallando qué proyectos clínicos ha dirigido. A un colega de otro país, daría una respuesta geográfica, mientras que a un compañero local mencionaría sus conocimientos del producto. Así sucesivamente.

Esto ocurre porque la respuesta a la pregunta "¿en qué eres experto?" depende de quién y por qué nos lo pregunte. La pregunta, por sí misma, es demasiado abstracta para obtener una respuesta precisa. Las personas que buscan conocimientos lo hacen dentro del contexto de problemas específicos. El dinero, las existencias y el equipamiento son los que son, pero los conocimientos se definen por su contexto. Esto hace que sea un recurso inusualmente difícil de identificar.

Además, encontrar a un experto no consiste tanto en identificar la autoridad mundial sobre una materia, sino en encontrar la persona que encaje en las demandas de una situación particular, como demuestra el ejemplo que hemos visto de biotecnología. A veces se precisará de un experto en un área muy delimitada: de alguien que haya lanzado un producto en determinada zona o tratado con determinado cliente potencial. Estos conocimientos pueden ser los más valiosos. Pero también son los más esquivos puesto que quienes los tienen pueden no verse a sí mismos como expertos.

El problema del contexto confunde a la mayoría de directorios de expertos que se usan hoy día. Tales directorios contienen una breve reseña del área de conocimientos de la persona sin contextualizarla. Estos directorios tienen sus ventajas, particularmente en compañías pequeñas que cuentan con pocos expertos y donde las redes sociales pueden complementar a los directorios. Pero dichos resúmenes no responden al desafío de cubrir la gama de conocimientos altamente especializados que requieren las grandes organizaciones con decenas de miles de trabajadores.

De manera que las organizaciones deben definir el conocimiento de una forma que sea sensible a distintos contextos. ¿Cómo pueden hacerlo?

Las acciones dicen más que las palabras

Lo que cuenta al buscar expertos no es lo que dicen las personas que han hecho, sino lo que nos cuentan sus logros sobre ellas. Consideremos un ejemplo relacionado: la contratación. Ahí también una organización movida por necesidades organizacionales opera dentro de un determinado contexto. Las empresas generalmente evalúan a los candidatos mirando en primer lugar lo que han hecho, explorando los currículum con la vista puesta en las necesidades específicas del lugar de trabajo. Los que superan el primer filtro pasan a formas más subjetivas de evaluación, tales como las entrevistas o la verificación de referencias, lo que da a la organización una comprensión más completa sobre el modo en que la experiencia del candidato satisface los requerimientos del contexto.

A igualdad del resto de condiciones (titulación, requisitos salariales, alineación con la cultural de la empresa), la persona con una experiencia más próxima al contexto específico del puesto tiene más posibilidades de ser contratada. Una compañía de productos envasados a punto de lanzar un aperitivo salado al mercado, puesta a escoger entre dos candidatos que tengan una experiencia general en la dirección de productos, sentirá más interés por aquel que acaba de lanzar con éxito unas patatas chip en la misma región.

Las búsquedas de expertos internos pueden funcionar del mismo modo. Los que buscan expertos quieren saber qué califica una persona para la promoción interna a experto, así que examinan la trayectoria de los candidatos: formación, experiencia laboral y referencias. Equipadas de esta información, las búsquedas de expertos tienden a ser muy efectivas. En la contratación externa, el contenido de los currículum suele estar sujeto a interpretación y a retoques por parte de los candidatos, pero las descripciones en la base de datos interna generalmente pueden ser contrastadas con una precisión considerable. Las organizaciones tienen un conjunto de normas (procesos, significados y roles compartidos) que permiten que se extraiga más y mejor información a partir de unos datos determinados. En un currículum, la afirmación "lideró un proyecto en equipo" suscita muchas preguntas: ¿Cómo era el proyecto de grande?, ¿cuánto duró?, ¿cuál fue el resultado? Pero una descripción similar en los

registros de una organización contendrá un nivel mucho más alto de matices contextuales, puesto que hará más comprensibles los detalles sobre el resultado del proyecto e incluso sobre el rol ejercido por el líder del equipo.

Aunque este tipo de información raramente aparece en los directorios de expertos, a menudo puede encontrarse distribuida entre varias bases de datos de la organización como las usadas por RH, contabilidad y registro de patentes. Sin embargo, abrirse paso entre esa información puede ser costoso en términos de tiempo y poco sistemático: implica conseguir acceso a las distintas bases de datos, triangular los datos entre ellas y realizar varios procesos (búsquedas en la intranet, llamadas a compañeros) hasta dar con la persona apropiada, en el caso en que acabemos hallándola.

Los motores de búsqueda actuales, en cambio, pueden recuperar y ordenar miles, incluso millones, de entradas en cuestión de segundos. Todo lo que conforma la experiencia colectiva de la organización y sus trabajadores puede encontrarse casi al instante. En vez de amoldarse a las simplificaciones que se requieren para encajar los conocimientos en un directorio estático, las organizaciones contarán con un localizador de expertos muy mejorado: algo parecido a Google.

Google para expertos

Un pequeña pero creciente industria está intentando mejorar todo el proceso de localización de expertos diseñando soluciones de software a medida de las empresas. Muchas de estas soluciones combinan las nuevas tecnologías de búsqueda y la capacidad de hacer perfiles con sus propios interfaces de usuario. Muchos productos utilizan tecnologías basadas en el análisis sintáctico de los lenguajes naturales, por ejemplo, para derivar automáticamente las áreas de interés de una persona mediante la combinación de sus *e-mails*, mensajes instantáneos u otro contenido auto-actualizable.

En muchos aspectos, estos productos representan un auténtico progreso frente a los métodos tradicionales de localizar expertos. Especialmente en las industrias donde los conocimientos requeridos son muy acotados y profundos (el desarrollo de software, por ejemplo), tales productos pueden formular descripciones valiosas sobre aquello en lo que la persona ha venido trabajando sin exponer información personal o clasificada. Algunos productos también pueden generar listados de las preguntas más frecuentes (FAQ) de manera que reducen en gran medida el tiempo que invierten los expertos en contestarlas.

Sin embargo, como ocurre con la mayoría de las soluciones empresariales a medida, las organizaciones necesitan invertir tiempo y esfuerzo en comprender qué quieren exactamente que haga la tecnología antes de decidir qué proveedor, si es que hay alguno, encaja con sus necesidades. Algunas organizaciones abandonan las negociaciones con los proveedores al

comprender las implicaciones de privacidad que supone extraer información de la correspondencia privada de sus trabajadores. Otras se han decepcionado al ver que el programa arroja un alto número de falsos positivos. Dependiendo de las necesidades de expertos de una organización en concreto, su vocabulario profesional y sus modos de comunicación, estas tecnologías pueden no ofrecer la información correcta del modo apropiado.

Las organizaciones deben empezar por comprender sus necesidades específicas. Las organizaciones exitosas han comprendido que la mejor manera de hacerlo es reunir un equipo transversal compuesto por informáticos, gestores del conocimiento y directores de procesos para preguntarles tres cuestiones fundamentales: ¿Qué necesidades concretas de expertos tienen los empleados?, ¿qué información les permitirá satisfacer esas necesidades?, ¿cómo se canalizará esa información hacia ellos? Sólo cuando estas preguntas hallen respuesta, será posible que la organización implemente un sistema de búsqueda de expertos efectivo, sea o no una solución contratada externamente.

El formato acompaña a la función

Definir las necesidades específicas de conocimiento y los procesos de una empresa es el primer paso. ¿La productividad de quién se resiente a causa un acceso limitado a expertos?, ¿en qué situaciones se necesitan expertos? Las personas en busca de expertos pueden compartir ciertas características: antigüedad, funciones, localización geográfica o actividad específica (por ejemplo, responder a una queja sobre el servicio, empezar un nuevo proyecto o preparar un análisis de la fase de lanzamiento). Las razones para requerir de expertos también suelen ser limitadas: conseguir datos cuantitativos, compartir hallazgos de alto nivel, reclutarlo para un equipo, asistir al encuentro con un cliente.

Este análisis suele enseñar a una organización la definición que cada grupo tiene de lo que constituye un "experto" y qué tipo de experiencia califica a una persona como tal. Una compañía farmacéutica, por ejemplo, podría aprender que los gestores de proyectos tienen dificultades en encontrar conocimientos técnicos relevantes en las primeras fases del diseño de una investigación. Permitirles buscar expertos de manera fácil y rápida inquiriendo la formación, la experiencia investigadora, la autoría de documentos de referencia y las patentes registradas por los empleados de la organización, reduciría las dificultades. A una organización de productos para el consumidor que requiera de unos conocimientos ceñidos a una área geográfica puede bastarle una consulta sobre dónde fueron educados sus empleados y dónde han trabajado con anterioridad.

Desde la fuente

Las organizaciones tienen mucha información sobre su gente almacenada en RH, contabilidad, gestión del conocimiento, propiedad intelectual e incluso en

los sistemas de contratación. La mayoría se reúne con otros propósitos, pero puede ser justamente lo que necesiten los rastreadores de expertos. Antes de que las organizaciones inviertan en nuevo software o pidan a sus empleados que rellenen nuevos formularios, deben atender a lo que ya tienen en sus sistemas.

Puede que se lleven una decepción. La mayoría de bases de datos se han diseñado con un fin limitado (guardar documentos, registrar los tiempos, retornar gastos) y contienen poco o ninguna información externa. Pero las organizaciones no deben desesperarse por estas lagunas en las bases de datos particulares. Al integrarlas se pueden compensar complementándose unas a otras.

Si, por ejemplo, un empleado de aquella organización que va a lanzar un aperitivo salado en Ohio necesita ayuda podría buscar un directorio tradicional de expertos y encontrar varias personas con experiencia en el lanzamiento de productos. Pero si se le permitiera trazar asociaciones entre las distintas bases de datos de su organización, rápidamente encontraría que una persona tiene una familiaridad geográfica con Ohio (fue a la universidad en Dayton) y experiencia previa en aperitivos salados (unas prácticas en Frito-Lay). De modo que, en lugar de encontrar varios expertos genéricos, el empleado podría desvelar un persona singularmente cualificada para ayudar en el lanzamiento del producto.

BASES DE DATOS BUSCADAS						
Contabilidad	Documentación	Directorios de expertos	RRHH	Patentes	Desarrollo profesional	Contratación
Tiempo en proyectos. Descripciones de la asignación de proyectos Colegas con los que ha trabajado	Documentos internos escritos, tales como libros blancos o planes de proyectos.	Autodescripción de conocimientos. Conocimientos de informática y lenguas.	Formación y funciones. Localización geográfica. Información de contacto.	Patentes realizadas.	Formación continua, <i>workshops</i> .	Experiencia académica. Experiencia previa. Publicaciones previas. Certificaciones profesionales.
PERFILES QUE SE AJUSTAN A LA DEMANDA PRODUCIDOS POR EL MOTOR DE BÚSQUEDA COMBINADA						

Si las lagunas son un problema, las organizaciones pueden mejorar la calidad de sus bases de datos introduciendo de manera selectiva mecanismos que capturen más información sobre lo que sus trabajadores están haciendo. A diferencia de los sondeos de conocimientos tradicionales, que recopilan los datos fuera de los procesos normales de la empresa, las bases de datos sobre expertos pueden actualizarse dentro del propio transcurrir del trabajo. Una descripción actualizada de un proyecto, por ejemplo, puede requerirse como

parte de la documentación del análisis del lanzamiento de un producto. Puede pedirse un resumen de una conferencia para un reintegro de gastos por viaje.

Cuanto más use el sistema de localización de expertos los datos y procesos existentes para la recolección de información, mayor será la probabilidad de éxito. Al usar datos existentes, el sistema puede generar valor desde el primer día. Además, debido a que la información se actualiza constantemente como parte del flujo cotidiano del trabajo, el sistema no corre el riesgo de encallarse (a diferencia de los directorios de expertos que sólo pueden actualizarse con cada nueva ronda de sondeos.).

Construir y comprar

La cuestión final es qué tecnología debería usarse para la búsqueda. Muchos departamentos de informática abordan este problema como si la elección fuera entre construir un programa propio o comprar uno externo. La respuesta óptima debe tener un poco de cada opción. Desde un punto de vista informático, un buscador de expertos consta de tres piezas distintas: un interfaz de usuario, un motor de búsqueda y los recursos de integración de bases de datos¹. La mayoría de organizaciones adopta una elección distinta para cada uno de estos componentes.

Generalmente, las organizaciones quieren un interfaz de usuario diseñado a medida. Según los conocimientos que busquen, sus usuarios precisarán de una gestión de los resultados distinta. En una gran compañía de alta tecnología con múltiples fuentes de datos, los usuarios con buenos conocimientos técnicos precisarán de un cruce de la información que implique filtrarla y ordenarla de varios modos. En una organización global, primará la geografía e incluso la información por franjas horarias en el interfaz visible y en las capacidades de gestión del sistema. De modo que, aunque se externalice la tarea del desarrollo a un proveedor, las organizaciones deberían pensárselo dos veces antes de recurrir a plantillas preestablecidas para mostrar los resultados de la búsqueda.

El motor de búsqueda es otro asunto: la disponibilidad de productos listos para usar, ofrecidos por Google, Verity y otros parecidos, libra a las organizaciones de la necesidad de desarrollar uno propio. Muchos ya han licenciado estos productos para otros usos (bases de datos documentales) y pueden usarse como localizadores de expertos. Según las necesidades exactas de una organización, la adaptación puede ser poca (unos días de retoques en las prioridades) o más significativas (semanas de adaptación por parte de un desarrollador experimentado para optimizar las búsquedas entre varias bases de datos). Alternativamente, las organizaciones pueden negociar con los proveedores para comprar solamente el componente de búsqueda de una solución más amplia optimizada para la búsqueda de expertos.

¹ Las organizaciones que precisan capturar nuevos contenidos necesitan un cuarto componente que permita a los expertos crear nuevas descripciones de sus conocimientos.

La integración de bases de datos es probablemente la tarea que requiere más trabajo de la implementación. Algunas organizaciones ya han creado almacenes de datos corporativos para reunir en un único y accesible depósito toda su información. Para estas organizaciones la implementación será un proceso muy llano, de unos dos o tres meses. Para otras organizaciones, el traslado de todos los datos a un archivo centralizado puede requerir muchos recursos (una organización de 10.000 empleados puede gastarse hasta 500.000\$ en servidores y software de traslado de datos). La puesta a punto suele requerir tres meses de trabajo para un equipo de cuatro a seis personas a plena dedicación. El proceso de trasladar la información y etiquetarla con el Lenguaje Extensible de Tasación (XML) puede llevar al menos tres meses más por cada base de datos migrada.²

Que una organización decida invertir tanto tiempo y dinero depende de su grado de comprensión del problema de los expertos y de la naturaleza de las oportunidades que crea tal solución. Una organización farmacéutica que sufre de continuas demoras en el lanzamiento de sus fármacos estrella, atribuible en parte al desafío de encontrar expertos probablemente, considerará que los beneficios millonarios que supondría solventar estos problemas es suficiente justificación.

Los expertos deben ser identificados a través de la experiencia, su acompañante más frecuente. Aunque muchos apuntan que los dos no deben confundirse, hay sin duda una fuerte correlación entre ellos. Al dejar que la experiencia de los trabajadores hable por sí misma, las organizaciones pueden encontrar rápidamente expertos donde y cuando se necesiten.

Sobre los autores

Michael Idinopulos es consultor y Lee Kempler es directivo de la oficina de Nueva York de McKinsey.

Los autores desean agradecer las contribuciones de Larry Prusak y Tim Shavers.

² La habilidad de encontrar expertos es tan sólo uno de los beneficios de la unificación de datos, se usa principalmente para facilitar informes, análisis y toma de decisiones a nivel global.