

## Gerencia del conocimiento, ventaja competitiva en la organización

Por

**Lewis Charles Quintero Beltrán**

**Consultor-Docente**

**Escuela de Economía, Administración y Negocios**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

*“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender”.*  
SENGE, P. (1992:2)

El cambio de paradigmas en el ámbito gerencial, ha permitido que el conocimiento tenga un sitio importante en la organización de hoy. Años atrás fue muy común la frase “yo pago para que haga, no para que piense” afortunadamente los cambios estructurales de los directivos han permitido que esta frase desaparezca del contexto y que se entienda que el conocimiento que se tiene, es un intangible que tiene un alto valor para la organización y por ende para su competitividad.

Las organizaciones han entendido su realidad la cual no solo radica en tener procesos normalizados, infraestructura adecuada, tecnología de punta; es vital gerenciar el conocimiento y buscar a partir de este valor agregado que resulta convirtiéndose en ventaja competitiva.

### **Pero, ¿Cómo gestionar el conocimiento en la empresa?**

Este se puede lograr a partir de facilitar la transferencia de información y capacidades a los colaboradores. Se proponen 8 estrategias que pueden ser utilizadas en la organización para gerenciar el conocimiento:

<b>Estrategia</b>	<b>Foco</b>	<b>Resulta de utilidad cuando:</b>
1. Antena (Inteligencia Organizativa)	Alerta al Entorno Vigilancia Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se está en un mercado con múltiples actores</li><li>• Se desarrolla una actividad de alta tecnología</li><li>• Existe la necesidad de estar informado de la actualidad, regulaciones, convocatorias, eventos, congresos, publicaciones del sector/negocio</li></ul>

2. Gestión Documental	Facilitar el acceso a los contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización genera mucho conocimiento explícito/codificado (procedimientos, manuales, normativas, mejores prácticas)</li> </ul>
3. Colaboración	Crear comunidad (trabajo en equipo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad de negocio es intensa en conocimiento tácito</li> <li>Hay Heterogeneidad / Multidisciplinariedad Profesional</li> </ul>
4. Gestión de Expertos	Aprovechar el conocimiento experto	<ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad de negocio es intensa en conocimiento tácito</li> <li>La replicación de experiencias tiene un alto impacto en el desarrollo de las actividades de negocio</li> </ul>
5. Comunicación	Divulgación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La difusión de información oportuna es crítica para el desarrollo del negocio y el aprovechamiento de oportunidades</li> <li>Se hace necesario fortalecer la difusión de los recursos disponibles y los resultados de las actividades/proyectos</li> </ul>
6. Aprendizaje Individual	Desarrollo de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización está en un negocio con alto contenido en técnicas o métodos cambiantes</li> <li>Se requiere generar CERTIFICACIÓN del conocimiento</li> </ul>
7. Aprendizaje Organizativo	Transferencia de Conocimiento (social learning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización está en un negocio con alto contenido en técnicas o métodos cambiantes</li> <li>El desarrollo de la práctica es fundamental (más que la certificación del conocimiento)</li> </ul>
8. Innovación y Mejoras	Aprovechar ideas(transformación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negocio altamente competitivo</li> <li>La eficiencia en los procesos y la renovación de productos/servicios es factor clave de éxito</li> </ul>

Fuente: González, N., 8 Estrategias para la gestión del conocimiento

Como todo proceso en la organización es importante entender sus ventajas y aspectos a trabajar:

### **Ventajas**



### Aspectos a trabajar



La gestión del conocimiento parte del aprendizaje en conjunto, Peter Senge en su libro **La Quinta Disciplina** hace referencia a la necesidad del aprendizaje en equipo, dice lo siguiente: “La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los

equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para los griegos, dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas “primitivas”, tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (Diálogo difiere de “discusión”, que tiene las mismas raíces que “percusión” y “concusión”, y literalmente consiste en un “peloteo” de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo.)

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. Practicar una disciplina es diferente de emular un “modelo”. A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las “mejores prácticas” de las llamadas empresas líderes.

Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. No creo que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra “gran persona”.