



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Por **Carlos Alberto Mejía C.**
Consultor /Gerente

Al igual que las personas, las organizaciones aprenden y acumulan conocimientos y experiencias a través de sus actuaciones cotidianas. Lamentablemente, el conocimiento ganado por la empresa normalmente no se administra para saber cuál es, dónde está y cómo se puede disponer de él. Este es precisamente el objetivo de la gerencia del conocimiento.

En cada área de la empresa se suelen generar experiencias de trabajo, aprendizajes sobre nuevos conocimientos y tecnologías, participación en proyectos o seminarios, interacción con otras organizaciones, acceso a fuentes de documentación e información, etc., las cuales forman parte del acervo de conocimientos de la compañía. Sin un proceso formal que identifique y aglutine el conocimiento de la organización, frecuentemente habrá que reaprender o rehacer algo que ya se conoció o se tenía como experiencia. Cuando un equipo de trabajo, por ejemplo en un nuevo proyecto, emprende la labor, lo primero que se pregunta es qué experiencias existen sobre el tema que enfrentan. Sin embargo, debido a que rara vez existe una estructuración formal sobre el conocimiento de la empresa, el proceso puede consumir mucho tiempo y el resultado volverse algo fortuito.

La gerencia del conocimiento empresarial, por tanto, es un proceso formal dirigido a identificar la disponibilidad de información, las experiencias y los conocimientos que posee una compañía y que podrían beneficiar al resto de sus integrantes, con el fin de hacer que estén fácilmente disponibles y puedan multiplicarse y volverse práctica común en toda la organización.

Existen genéricamente tres formas de desarrollar una buena gerencia de conocimientos, todo lo cual debe ser coordinado por un líder dentro de la empresa:

1. Crear sistemas de información y documentación que atiendan a identificar los mejores desempeños y detrás de ellos las mejores prácticas.
2. Establecer mecanismos para la retroalimentación entre áreas que se desempeñan en diferentes frentes de la organización.
3. Premiar la acción y la decisión de compartir el conocimiento.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO Y EL APRENDIZAJE

En este particular existen buenos mecanismos de integración y clasificación de la información y herramientas de análisis que permiten construir los sistemas de información que van dirigidos al nivel de gerencia media o a la alta dirección.

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

Los reportes y facilidades que emplean, suelen llamarse sistemas de información gerencial (SIG), y aquellos que van dirigidos a la alta dirección se conocen como sistemas de información ejecutivos (SIE). Los sistemas de información gerencial permiten conocer en cada área el comportamiento general de las tareas y responsabilidades que están a su cargo. La realización de comparaciones (benchmarking) entre áreas semejantes genera la posibilidad de identificar las mejores prácticas, para diseminarlas por toda la organización. A diferencia de los sistemas gerenciales, los sistemas ejecutivos, a más de la información financiera y de desempeño de la empresa, suelen requerir información sobre los productos y mercados, la competencia y el entorno.

En particular, son frecuentes los sistemas de evaluación sobre las competencias, el valor agregado, el desarrollo de la empresa y el tipo Balanced scorecard, donde se analizan las variables empresariales: financiera, comercial, administrativa **y de aprendizaje**. Subrayamos la última variable, ya que se trata justamente de la gestión del conocimiento.

MECANISMOS PARA LA RETROALIMENTACIÓN ENTRE ÁREAS

Esta no es una tarea fácil de lograr, pero es necesaria en cualquier empresa. Vamos a citar un caso para hacer más ilustrativo el comentario. Buena parte de los problemas de coordinación, calidad y oportunidad en los procesos de ventas y producción, se podrían superar con mecanismos que permitan transferir información entre los empleados que se relacionan con los clientes y los que crean o fabrican los productos. Como este hay muchos casos en la vida empresarial, pero el problema es que en las empresas suelen generarse "islas", con actividades, experiencias y conocimientos específicos invaluable, los cuales no se comparten con ni se conocen en el resto de la organización.

PREMIAR LA ACCIÓN Y LA DECISIÓN DE COMPARTIR EL CONOCIMIENTO

Asociado con el punto anterior, y teniendo en cuenta que compartir conocimientos suele oponerse a los instintos y costumbres de la mayoría de los gerentes de una empresa (los celos, los temores, las rivalidades profesionales, etc.), es necesario crear mecanismos que estimulen el compartir conocimientos. Una buena técnica es incorporar la gestión del conocimiento a la evaluación del desempeño y al sistema de incentivos. **Hay que dejar claro que los empleados serán reconocidos y recompensados por los conocimientos que comparten y no por los que esconden.** Los incentivos de grupo ayudan mucho a vencer las reacciones humanas naturales a compartir conocimientos.

¿QUÉ CONOCIMIENTOS COMPARTIR?

No es buena idea pensar que por el hecho de tener grandes bases de datos o sistemas de reportaje o de incentivos muy desarrollados, el conocimiento se diseminará en la empresa. El conocimiento debe ser relevante, es decir, hay que tener prioridades para saber cuál es el conocimiento y la información que se comparte. De lo contrario, demasiada información es tan perjudicial como ninguna. La gerencia del conocimiento se preocupa no sólo por crear los mecanismos para acopiar, compartir y documentar el conocimiento, sino también en seleccionar las prioridades del conocimiento, en tanto se ajusten a los intereses estratégicos de la empresa y al desarrollo de sus competencias fundamentales.

Por la importancia que puede tener para la competitividad futura de las empresas, la gestión del conocimiento es por sí misma una estrategia. Existen muchos casos documentados en la literatura gerencial sobre los exitosos modelos de gestión de conocimiento que han permitido el logro de grandes economías por la extensión de las mejores prácticas en una organización o el florecimiento de innovaciones y competencias altamente rentables, que de otra manera no se hubieran desarrollado.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co