

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, UNA PODEROSA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.

Msc. Lic. Maribel Rodríguez Rivero.

Profesor: Asistente.

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional.

## INTRODUCCIÓN.

La gestión del Conocimiento, identificada como un nuevo Enfoque Gerencial, dejó de ser una suposición para convertirse en una técnica efectiva de gestión.

La mayoría de las especialistas sitúan el surgimiento de la Gestión de Conocimiento, como nueva línea de investigación y enfoque gerencial del futuro, especialmente en esta llamada "Era la Información" a finales del siglo XX, sin embargo, otros consideran que este concepto, como forma de comunicación entre los hombres, aunque con expresiones menos sofisticadas ha estado presente desde los inicios del tiempo en que los humanos empezaron a comunicarse. Esto hace que haya cierta incertidumbre en la forma de expresión de sus conceptos y diferentes expectativas de sus resultados, aunque la utilización de este enfoque gerencial por algunas de las grandes, medianas y pequeñas empresas en distintos países con alto nivel de desarrollo está dando resultados satisfactorios en sus evaluaciones y satisfacciones en el mercado.

En CUBA existen factores que propician la aplicación de las técnicas de Gestión del Conocimiento en función del desarrollo económico y social entre los cuales sobresalen el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, el Perfeccionamiento Empresarial, la Estrategia de informatización de la Sociedad Cubana y la Política Nacional de Información.

Si analizamos las características principales de enfoque gerencial de la Gestión del Conocimiento, podemos llegar a la conclusión que su utilización en nuestro país no es sólo de vital importancia, sino que tenemos las mejores condiciones para aplicar estas técnicas por la propia esencia del régimen, social en que vivimos.

Somos poseedores de una verdadera riqueza nacional en cuanto al conocimientos e instrucción, producto de un intensivo y exitoso programa educativo iniciado con la campaña de alfabetización en los primeros años de la Revolución y seguido por programas sucesivos para la elevación de nuestro pueblo. Este gigantesco esfuerzo tiene en estos momentos una expresión concreta, como parte de la Batalla de Ideas, en la masificación de la cultura y el desarrollo de una cultura general integral que debe integrar y hacer aplicación efectiva de todos los conocimientos adquiridos y atesorados por nuestra sociedad.

La idiosincrasia de los cubanos, multiplicada por los valores que ha creado el proceso revolucionario, en el cual la solidaridad, el humanismo y la voluntad de hacer estas

fenómeno bloqueo económico y comercial por mas de 40 años por la mayor potencia presentes en nuestra población, coadyuvan también a que la gestión de los conocimientos pueda ser incorporada a nuestra cultura organizacional. Nuestra población, que además se sabe dueña de su destino y de sus recursos, participa de manera activa y democrática en las principales decisiones del país, incluyendo las relativas al funcionamiento y los planes de las empresas a través de múltiples formas tales como las Asambleas de Eficiencia Económica en las que se debaten de manera amplia los resultados económicos alcanzados y que hacer para mejorarlos.

Por otra parte, la Gestión del Conocimiento constituye una oportunidad para su aplicación consecuente en la gestión empresarial cubana, al ser un país con limitados recursos materiales y financieros, sometidos a un mundial y que necesita penetrar en el mercado internacional en condiciones de competitividad para poder, no sólo sobrevivir sino desarrollarse.

De este modo, la voluntad política de aplicar estas técnicas se pone de manifiesto en la Revolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se expresa: ***El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y mas avanzadas práctica contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país para garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos.***

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, nuestro objetivo en el desarrollo de este trabajo es propiciar a partir de los fundamentos teóricos expresados en el mismo, un intercambio de experiencias que propicien la aplicación en nuestras Gerencias de esta técnica de gestión y Recomendar diferentes Estrategias para su implementación en nuestra práctica empresarial, garantizando que nuestras Gerencias obtengan una ventaja competitiva sólida y sostenible.

## DESARROLLO.

En una época caracterizada por la información y los cambios, se está exigiendo que las organizaciones replanteen constantemente sus interacciones con el entorno buscando diferencias estratégicas, generando nuevo conocimiento mediante la experiencia y el aprendizaje, identificando y calificando las nuevas fuentes de conocimientos y tener la capacidad de administrarlas correctamente. De esta forma será posible la generación de una organización o empresa basada en el conocimiento caracterizada por su capacidad de captar, analizar, distribuir y gestionar la información interna y transformarla en conocimiento que agregue valor a todo el quehacer de ella. Obviamente, esto es imposible para una empresa en la cual los objetivos no contemplan el desarrollo personal y profesional de sus empleados y trabajadores ni la consideración de búsqueda continua del aprovechamiento del potencial de la innovación y mejora de productos y servicios.

### Pero ¿Qué es Gestión del Conocimiento?

Son muchas y variadas las definiciones existentes, analizaremos algunas de ellas:

- “El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor

espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo". ( articulo de Internet).

- "El desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo". ( articulo de Internet).. No se niega la necesidad e importancia de la capacitación de nuestros Cuadros y Trabajadores, el estudio de Postgrados, Diplomados, Maestrías; lo que se trata es de la implementación de estos conocimientos en la práctica empresarial con el objetivo de convertirlas en empresas eficientes, competentes y de clase mundial
- En el año 2000 M.E.VAN BUREN, la define como" Adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, creando un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre los trabajadores para que lo utilicen en vez de volver a descubrirlos."
- **"La Gestión del Conocimiento se identifica como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor mas importantes de las organizaciones: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta a la organización. Uno de sus valores principales es la coherencia que tiene con técnicas tales como, la gestión de calidad, la reingeniería la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento. Todas ellas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada."** ( Rosa Elena Simeón, Ministra del CITMA).

Como se aprecia en todas las definiciones expresadas, lo que se trata es que las empresas aprovechen las capacidades intelectuales de la empresa, el desarrollo del aprendizaje, la potenciación de la creatividad e innovación en forma continua y constante y por ende la creación de nuevos conocimientos que permitan enfrentar los desafíos del futuro. Una empresa capaz de descubrir y administrar estas capacidades, habrá dado un gran paso para reconvertir este capital intelectual en capital financiero rentable y sostenible en el tiempo, generando con ello una ventaja competitiva inimitable y propia. No obstante, para que el conocimiento se convierta en una fuente de ventaja competitiva, no basta con reconocer su existencia , hay que captarlo, crearlo, distribuirlo, almacenarlo, compartirlo y utilizarlo, en definitiva, convertirlo en negocio, mediante una adecuada administración. Esto es gestión del conocimiento.

Para ello es necesario cambiar paradigmas, en nuestras formas de pensar y actuar, en la práctica empresarial tradicional los activos físicos son considerados la base del éxito y del valor de la empresa y se evita, a veces involuntariamente, recurrir a otros tipos de activos, los cuales muchas veces al estar tan cercanos al diario quehacer no son valorados en su dimensión adecuada. . Lo más probable y directo es una focalización natural hacia los activos económicos o financieros, o tal vez la tecnología. Pero esto ¿garantiza necesariamente una ventaja competitiva toda vez que se puede disponer de una serie de recursos económicos, pero no de un producto o servicio que satisfaga una necesidad real?.

Dado el escenario planteado, parece acertado pensar que ya el valor de una empresa no reside esencialmente en sus bienes tangibles y/o tecnológicos. Se impera la necesidad de centrarse en los conocimientos científicos, técnicos y especializados , en la experiencia, en las habilidades , en las capacidades, etc. de nuestros recursos humanos. De esta manera, cada vez son más las empresas que se están construyendo sobre la base de lo **que saben hacer y no sobre lo que producen**. Hoy los activos tales como: patentes, licencias, productos, servicios, know how y

capacidades organizativas y sus incrementos productivos se basan en capacidades de innovación permanente y relacionadas con la aplicación del conocimiento.

En el contexto empresarial, diversos investigadores, han categorizado a lo menos tres dimensiones del conocimiento.

1. Por una parte se define el capital relacional como el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, como por ejemplo : clientes y proveedores.
2. En una segunda dimensión es posible reconocer el capital estructural, como el valor del conocimiento generado en la organización y que se traduce en su capacidad de ser productiva y que está determinado, entre otros aspectos, por la cultura organizacional, las normas, los procesos, las marcas, los desarrollos tecnológicos, etc..
3. Otra dimensión la aporta el capital intelectual o el valor del conocimiento creado por las personas que integran la organización, sus habilidades y capacidades, su capacidad de aprendizaje, sus competencias, capacitación, experiencia, etc. Sin lugar a dudas, es posible reconocer que los dos primeros tipos de capital pueden ser de propiedad de la empresa en tanto que el capital intelectual necesita ser gestionado de diferente manera, por cuanto pertenece en esencia, al ser humano que trabaja en la organización , lo que implica establecer mecanismos que permitan valorar y mantener dicho conocimiento en la organización y con ello evitar la consabida fuga o descapitalización de inteligencias. El resultado de estas acciones creará una positiva sinergia en la conversión de capital humano en capital estructural y por ende pasará a ser propiedad de la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia de todos los trabajadores hacia su organización.

El éxito de la Gestión de Conocimiento se aprecia en los relevantes resultados alcanzados en muchas industrias intensivas en el capital intelectual luego de su aplicación, en contraposición a lo tradicional, empresa intensiva en mano de obra o capital financiero o tecnológico. En este sentido, el crecimiento uso de las tecnologías de la información es un facilitador en el tratamiento e intercambio de conocimientos entre las personas de una compañía que ayuda a compartir lo que se sabe y lo que se va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo. Las posibilidades de comunicación han crecido inmensamente. Las tecnologías de la información sólo pueden almacenar y distribuir, una parte, aunque importante, del conocimiento de las personas, mientras que otros conocimientos como único se puede compartir es a través de la socialización y el trabajo en equipo.

Las empresas que quieren gestionar el conocimiento deben primero comprender que hay que generar un clima adecuado para ello. Aunque esta gestión se puede hacer mediante la instalación de un programa o el uso de una intranet, no es suficiente ni es la esencia del asunto. La clave estriba en poner énfasis en los activos intangibles, en lugar del enfoque tradicional que pone su mayor interés en los materiales y la infraestructura. Se trata además de crear activos emocionales como confianza, empatía y relaciones personales.

Si analizamos las características principales de enfoque gerencial de la Gestión del Conocimiento, podemos llegar a la conclusión que su utilización en nuestro país no es sólo de vital importancia, sino que tenemos las mejores condiciones para aplicar estas técnicas por la propia esencia del régimen, social en que vivimos.

Somos poseedores de una verdadera riqueza nacional en cuanto al conocimientos e instrucción, producto de un intensivo y exitoso programa educativo iniciado con la campaña de alfabetización en los primeros años de la Revolución y seguido por programas sucesivos para la elevación de nuestro pueblo. Este gigantesco esfuerzo tiene en estos momentos una expresión concreta, como parte de la Batalla de Ideas, en la masificación de la cultura y el desarrollo de una cultura general integral que debe integrar y hacer aplicación efectiva de todos los conocimientos adquiridos y atesorados por nuestra sociedad.

La idiosincrasia de los cubanos, multiplicada por los valores que ha creado el proceso revolucionario, en el cual la solidaridad, el humanismo y la voluntad de hacer estas fenómeno bloqueo económico y comercial por mas de 40 años por la mayor potencia presentes en nuestra población, coadyuvan también a que la gestión de los conocimientos pueda ser incorporada a nuestra cultura organizacional. Nuestra población, que además se sabe dueña de su destino y de sus recursos, participa de manera activa y democrática en las principales decisiones del país, incluyendo las relativas al funcionamiento y los planes de las empresas a través de múltiples formas tales como las Asambleas de Eficiencia Económica en las que se debaten de manera amplia los resultados económicos alcanzados y que hacer para mejorarlos.

Por otra parte, la Gestión del Conocimiento constituye una oportunidad para su aplicación consecuente en la gestión empresarial cubana, al ser un país con limitados recursos materiales y financieros, sometidos a un mundial y que necesita penetrar en el mercado internacional en condiciones de competitividad para poder, no sólo sobrevivir sino desarrollarse.

## **CONCLUSIONES.**

La aplicación de esta técnica gerencial en las condiciones actuales de la nación, no es un esfuerzo aislado, se inscribe en la actual Batalla de Ideas que libra el país, y es un componente tanto del perfeccionamiento de nuestra practica económica, como de la formación de una cultura general integral de nuestro pueblo, que es, en la más alta escala, una gigantesca acción de creación o de asimilación creadora de conocimientos.

Creemos con firmeza que no hay bloqueo o limitaciones materiales que puedan impedir el desarrollo de la inteligencia, cuando se tiene la voluntad y la posibilidad de ejercitar el pensamiento, especialmente en nuestro caso, cuando se cuenta con un líder como el nuestro, capaz de adelantarse a su tiempo y reconocer el valor de la ciencia para el desarrollo de la Patria y de la humanidad

## **RECOMENDACIONES.**

1. Divulgar y crear cultura sobre Gestión del Conocimiento entre los profesionales de gestión de recursos humanos, ciencias de la información y tecnologías de la información y en el ambiente empresarial.
2. Estimular y organizar la formación de personal en Gestión del Conocimiento.
3. Propiciar la aplicación de técnicas de la gestión de información interna y externa  
a las organizaciones que faciliten el desarrollo de la Gestión del Conocimiento.
4. Identificar los procesos y acciones de la gestión de los recursos humanos que propicien el desarrollo de la Gestión del Conocimiento..

5. Desarrollar el concepto de aprendizaje basado en la identificación y solución de problemas.
6. Acelerar el proceso de aprendizaje formal: Delimitar el conocimiento necesario para la solución de problemas específicos.
7. Trabajar en equipos multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios
8. Liderazgo a través del aprendizaje organizacional.
9. Integración de recursos humanos, recursos tecnológicos con conceptos de mercadotecnia.
10. Contemplar en los objetivos de nuestras gerencias el desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores y la búsqueda continua del potencial de la innovación y mejora de productos y servicios.
11. Identificar en nuestras gerencias los valores compartidos, conceptualizarlos, identificando cuáles forman parte de nuestra cultura organizacional y cuáles son necesarios fomentar para lograr la aplicación exitosa de esta técnica de gestión.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Club Tableros de comando. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com). Artículo ¿ hacia donde se dirige la función de Recursos Humanos. Practicas de Excelencia.
- Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro.
- (Serie Trabajos de Ascenso Nº 2). Caracas: Universidad Pedagógica Experimental
- Libertador. Alvarado, J. (1990, octubre). La gerencia pública: Hacia un nuevo estilo de gestión. Investigación y Postgrado, 5 (4), 128-151.
- Alvarado, J. (1995, octubre). Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO. Número 2, 19-38.
- Kiernan, M. (1996). Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. México:
- Prentice Hall . Hispanoamericana, SA. Kliksberg, B. (1990). El pensamiento organizativo. (12va. de.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Tesis. Mc Lagan, P. (1989). Models for HRD practice.
- Training and Development Journal. Sep. pp. 49 - 57.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990). Megatendencias. Bogotá, Colombia:
- Norma. Peters, T., y Waterman J.R. (1984). En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Bogotá, Colombia:
- Norma. Senge, P. (1992). La V disciplina. Buenos Aires. Argentina:
- Granica. Senge, P. (1999). La danza del cambio. Buenos Aires. Argentina.
- Granica. Waterman, R. (1988). Cómo mantener la excelencia. Bogotá, Colombia: Norma.
- **Dra. Caridad Fresno Chávez**  
Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. INFOMED  
Especialista de II Grado, Profesor Auxiliar del I.S.C.M.H. y Doctor en Ciencias Médicas.  
e-mail [fresno@infomed.sld.cu](mailto:fresno@infomed.sld.cu). Hacia la Gerencia de los Activos Intangibles.
- LEIF, Edvinsson y Michael S. Malone. El capital intelectual. Editorial Norma. 1998.
- MANTILLA B. Samuel Alberto. Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. ECOE Ediciones 1999.  
KAPLAN, Robert. Balanced ScoreCard. Editorial 2001. 1999.  
HARVARD Business Review. Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto S. A. 1998  
INTERNET  
[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)  
Elaboró: Juan Carlos Gómez López  
Email: [consulta@epm.net.co](mailto:consulta@epm.net.co)