Apoyando la competitividad con una buena gestión del conocimiento

Desarrollar la cultura de la organización prestando atención al conocimiento y su gestión constituye una práctica para reforzar las ventajas competitivas y su sostenibilidad.

18 de abril de 2016

Las empresas que más "saben" no son necesariamente las más competitivas. Para ello es preciso incorporar el conocimiento de forma efectiva en los procesos, prácticas y rutinas organizacionales que constituyen la base de sus **ventajas competitivas**.

Por tanto, la **gestión del conocimiento y del aprendizaje**, entendida como la dirección planificada y continua de procesos y actividades, no debería descuidarse.

A menudo, sin embargo, esta gestión transita en el terreno de lo teóricamente interesante aunque poco práctico. Además, con frecuencia su implantación está casi exclusivamente ligada a aplicaciones de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con lo que puede perder mucho de su valor potencial.

En el libro ***Gestión del conocimiento y competitividad***, el profesor del IESE **Rafael Andreu** y Joan Baiget se centran en cómo la gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño de las organizaciones con un enfoque basado en la idea de "conocimiento para la acción", sugerido por los profesores del IESE **Beatriz Muñoz-Seca** y **Josep Riverola**.

La obra constituye una ventana informativa y reflexiva acerca de lo que se ha venido en llamar "gestión del conocimiento" y su papel en la empresa actual, con un planteamiento riguroso pero asequible para el lector no necesariamente especializado, utilizando ejemplos y casos reales que ilustran aspectos relevantes de esta visión de la gestión del conocimiento.

©IESE Business School

Centrada en las capacidades distintivas

Con el foco puesto en las capacidades distintivas de la empresa, en sus maneras de hacer propias y difíciles de imitar, la gestión del conocimiento cobra una nueva dimensión.

Un ejemplo es el de **Unión Fenosa** cuando puso en marcha una estrategia basada en el desarrollo del conocimiento propio. El objetivo era aprovechar el capital intelectual y la experiencia de sus empleados en el marco de un estilo específico y una cultura organizacional más efectiva, apoyada en una serie de iniciativas de formación y aprendizaje.

Así, creó su Universidad Corporativa para promover el desarrollo personal de sus empleados impulsando la transferencia de conocimiento. Se decidió que los profesores fueran empleados de la propia empresa y que su estructura siguiera la de la organización, siendo los decanos de las distintas facultades los primeros directivos de la compañía.

Este proceso generó mejoras en varios ámbitos, que potenciaron la eficiencia y la rentabilidad, y facilitaron la expansión internacional y la diversificación a otras líneas de negocio.

En fase de maduración

Muchas empresas ya consideran la gestión del conocimiento un activo estratégico asociado al desarrollo de las personas, a la innovación y, a la postre, a la mejora de los resultados económicos. Sin embargo, Andreu y Baiget advierten que en la mayoría de los casos la gestión del conocimiento todavía no ha culminado su proceso de maduración.

Los autores también señalan que en muchos casos la rigidez de la organización impide desplegar todo su potencial y que existen todavía empresas en las que la gestión del conocimiento se reduce a proyectos de sistemas de información, gestión de documentos, intranets, etc.

Desde esta perspectiva, los autores defienden un **modelo de gestión del conocimiento** que implica:

- Reconocer su **carácter dinámico:** no es algo que se diseña y se explota sin más; es precisa una actividad de mantenimiento de calidad entendida como un área que requiere profesionalidad, dedicación y rigor.
- Incluir el desarrollo de nuevo conocimiento, lo cual implica la gestión de **procesos**

©IESE Business School

de aprendizaje y creatividad en la empresa.

- Enfatizar y rescatar el rol del **conocimiento idiosincrásico**, que está en el origen de potentes posibilidades de diferenciación.
- Enfocarse a la **resolución de problemas** más que a una pura acumulación de conocimiento sin objetivos claros.
- No olvidar que su objetivo último es el **desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas** de la empresa.

En definitiva, el libro aporta una nueva y enriquecedora visión de la gestión del conocimiento con conceptos, modelos y pautas para ponerla en práctica en consonancia con los objetivos de negocio. Y lo ilustra con numerosos ejemplos y un apartado final que incluye abundantes casos reales, proponiendo una terminología específica que ayuda a considerar los distintos conceptos sin ambigüedades.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School