

La gestión del conocimiento y el liderazgo

Por: Gustavo Mutis

En esta oportunidad pretendemos demostrar que el liderazgo es ante todo una gran responsabilidad que le compete a todos los Ciudadanos, y que solamente cuando dejemos atrás el apego a la figura de un gran líder salvador, héroe o caudillo de gran carisma, y empecemos a ejercer el liderazgo colectivo en cada una de nuestras actividades y responsabilidades, solamente cuando esto ocurra, podremos iniciar una verdadera transformación en nuestros países.

Tenemos una inmensa necesidad de transformar nuestra forma de pensar; se trata de un cambio de actitud y de comportamiento; se trata, ni más ni menos, que dejemos de gerenciar nuestras empresas para pasar a liderarlas. No es posible que en esta nueva era todo haya cambiado, menos nuestra capacidad de entender y aplicar el liderazgo con un nuevo enfoque, con un lente menos ególatra, menos vanidoso, menos unipersonal, menos individual, menos carismático.

Desde hace ya varios años venimos desarrollando nuestras capacidades gerenciales. Creamos una gran complejidad planeando y presupuestando, proponiendo objetivos y metas para solucionar nuestros problemas; establecimos mapas y pasos detallados para lograr estos objetivos, y luego le comunicamos al nivel siguiente de la organización qué hacer y cómo hacerlo, esperando además que ellos, le comunicaran al nivel siguiente nuestros planes. Nuestro foco se ha centrado en las normas, en los procedimientos y en los controles; en nuestro afán por organizarnos, desarrollamos una gran capacidad para crear organigramas, estructuras y descripciones de cargo precisas y

bien limitadas para, a través de ellas, lograr los planes requeridos, por medio de individuos técnicamente calificados, a quienes les delegamos algunas responsabilidades y poca autoridad. Y para asegurar el control y la información, llenamos el sistema de reportes, reuniones, firmas y más firmas, autorizaciones y conductos regulares.

Independiente de si esta gerencia fue "buena o mala", lo cierto es que ya no es útil; la economía y el mundo productivo para la cual fue creada ya no existe; las transformaciones que están sucediendo en el mundo, a veces más rápidas que nuestra capacidad de reacción, exigen un nuevo pensamiento, una actitud diferente, un nuevo líder capaz de construir el futuro, capaz de crear espacios para que florezca el liderazgo colectivo, capaz de lograr un desarrollo tanto empresarial como humano y social.

El liderazgo es la capacidad de gestionar resultados extraordinarios para beneficio de la prosperidad colectiva.

Un líder debe reconocer los talentos y las habilidades de los trabajadores, y debe crear espacios para el desarrollo del liderazgo generalizado, removiendo obstáculos que impidan el uso completo del potencial individual y colectivo. Liderazgo es entonces sinónimo de gestión efectiva, y esta a su vez implica gestión del conocimiento. Por esto debemos estar convencidos de las razones y de la importancia de convertir en explícito el conocimiento, y que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para nosotros mismos. Esta es la esencia de la gerencia del conocimiento. Se necesita una forma comprensible para representar el conocimiento, de herramientas para su utilización lógica, así como de un grupo de personas con características especiales para entregar el conocimiento adecuado en el momento oportuno.

El fenómeno empresarial actual lo debemos observar y analizar más como un proceso artístico que científico; el líder empresarial actual tiene como responsabilidad fundamental CREAR el futuro, hacer que las cosas sucedan, desarrollar una identidad y una cultura empresarial propia, anticiparse a los hechos, generar nuevos espacios, inspirar a los trabajadores, ser auténtico, generar confianza en todos los protagonistas, crear cada día mejores productos y servicios.

Lo que hace debe hacer el líder actual es reconocer el conocimiento que poseen todos sus trabajadores, asegurándose del uso adecuado del mismo para lograr los resultados esperados, y este arte de conseguir resultados está basado en unas disciplinas empresariales y personales que se pueden aprender. La palabra Aprender concreta la esencia de la vida; con ella queda establecida la gran diferencia con otros animales e inclusive con otras personas; aprender; es la fuerza motriz, es el poder, es aquello que nos permite entender porqué venimos a este mundo; es aquello que nos alivia de la gran crisis y nos permite no lamentarnos tanto de nuestros propios errores.

A nivel empresarial no existe otro concepto más fundamental, otra prioridad más estratégica, otra necesidad más inmediata que la de convertir las organizaciones en sistemas de aprendizaje y conocimiento permanente, o sea, en organizaciones inteligentes donde, como afirma Peter Senge, la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

La pasión por aprender, por adquirir conocimiento y por ende por lograr, es la única ventaja competitiva perdurable y difícilmente copiable en el mundo empresarial de finales de siglo; solamente con el uso apropiado de la inteligencia de todos los directivos, los ejecutivos y los ejecutores, una organización puede atraer y retener clientes, mejorar las utilidades y estar en permanente evolución y desarrollo. Dado lo anterior, este artículo pretende entrar más a fondo en el tema del aprendizaje organizacional, no sin antes anunciar que el concepto, hoy por hoy, e infortunadamente, ha pasado a ser sinónimo de "absorción de información"; aprender no es solamente una capacidad para almacenar nuevos conocimientos, o nuevos conceptos o nuevas técnicas. Tampoco se trata de participar en más seminarios o leer más libros. El concepto de Aprendizaje y de Conocimiento es más amplio y más profundo.

La Gestión del Conocimiento es lo verdaderamente estratégico, lo esencial. Aprender y adquirir Conocimiento es a nuestro modo de ver, sinónimo de educación, palabra ésta última que significa, en

latín, de adentro. Ud. y su empresa aprenden a aprender, cuando usan la creatividad, la imaginación, la intuición, como herramienta fundamental en el desarrollo de los negocios. Se aprende a aprender, cuando se observa con atención no solo las señales típicas del entorno, la sociedad o los clientes, sino que se penetra profundamente en la esencia, en la causa de la causa, en las verdaderas necesidades no manifiestas de su interlocutor. Se aprende a aprender cuando se desarrolla intensamente la capacidad de escuchar con atención, colocándose en el mapa del otro, o sea, sin juzgarlo, sin contradecirlo, sin atacarlo; simplemente escuchándolo. Se aprende a aprender, obviamente, de los errores propios o ajenos, de los desaciertos, de las equivocaciones e inclusive, de los logros.

Igualmente debemos aprender a desaprender, y esto es lo que denominamos, evolución. O es que acaso no evolucionamos cuando logramos desprendernos de hábitos, apegos, o viejas mañas del pasado?. Este es uno de los retos más determinantes para los líderes actuales, sobre todo para aquellos que son exitosos, pero que no quieren entender que las claves, las técnicas o los conocimientos que garantizaron dicho éxito, no son necesariamente los factores determinantes para esta Nueva Era.

Aprender a desaprender, a desafiar las suposiciones con que hemos gerenciado nuestras empresas en la última década, a cuestionar nuestro casset mental tradicional, y retarlo hacia nuevos horizontes, nuevos raciocinios, nueva lógica. Aprender a cambiar el foco del negocio que ya sabíamos hacer los últimos diez años, o las prioridades o planes que nos llevaron a la cima y que hoy son totalmente inútiles.

También debemos aprender a vivir, y es aquí donde está la verdadera sabiduría, personal y empresarial. Vivir, gozar viviendo y logrando, gozar aprendiendo. Aprender a vivir, a sentir, a mirar, a no juzgar, a callar, a amar. Aprender a vivir en nuestra empresa, a construir con pasión y método nuestros sueños, a vivir con la ansiedad del logro. Aprender a vivir, a descansar, a tener un hobby, a estar con nuestros hijos, a disfrutar un atardecer.

Por último, y citando a Senge de nuevo, podemos concluir que el verdadero aprendizaje es esencial para el ser humano. A través del aprendizaje y el conocimiento nos recreamos a nosotros mismos, o nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, A través del aprendizaje percibimos nuevamente al mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Queremos insistir que liderar tiene que ver con la Gestión del Conocimiento y movilizar la inteligencia y el liderazgo colectivos, asegurando crear un espacio para el desarrollo de la capacidad y la inteligencia de todos los equipos de trabajo, quienes con su compromiso y sus logros, podrán entonces impactar en los clientes y en la sociedad que cada día requiere de nuevos productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

La Gestión del conocimiento y el Liderazgo pretenden dar respuesta a las nuevas demandas de transformación empresarial, para conseguir empresas más competitivas al emplear de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información. El conocimiento es el conjunto de informaciones, experiencias, valores, actitudes y capacidades de realización, que otorga sabiduría a las organizaciones y a los individuos. En términos de utilidad, el conocimiento es la materia prima que utilizan los gestores de organizaciones para obtener resultados a través de terceras personas; es, en suma, algo que se puede crear, difundir y medir.

El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo más importante para marcar la diferencia.

El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura

empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.

El valor del conocimiento es un elemento estratégico que condiciona y configura la organización y su modelo, la gestión y el desarrollo de la empresa, sus productos y servicios, y la red de sus colaboradores.

La Gestión del Conocimiento debe estar basada en la importancia de la Gestión Humana, donde cada ser humano es visto más como cooperador que como un trabajador, donde es de vital importancia el conocimiento que cada quien posea. El conocimiento sirve además para prever el comportamiento y adelantarse a las consecuencias de los cambios. Quien tenga claro este concepto tendrá siempre ventajas frente a los que operan de forma reactiva frente a los cambios.

La gestión por conocimiento no es otra cosa que configurar la organización más dinámica, inteligente y eficaz utilizando los recursos no materiales de la empresa, como agentes únicos operadores del conocimiento, constituyendo así la esencia fundamental del desarrollo de los negocios y de la riqueza de los países. Por esto es importante usar la información, el conocimiento, la inteligencia y el talento, ubicando a la empresa paralelamente con el conocimiento y su generación de valor para los clientes, accionistas, empleados, proveedores y entorno social.

Identificar lo que realmente es útil y lo que falta por incorporar a la empresa, además de no ser nada nuevo, es una tarea intensa y complicada; lo novedoso es considerar al conocimiento como activo de la organización y reconocer que este se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

La Gestión del Conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance de los empleados para conseguir ventajas competitivas.

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

El propósito principal de la Gestión del Conocimiento es traducir el conocimiento en acción y este en resultados, por lo tanto va unido con lo que nosotros denominamos Liderazgo y no se pueden comprender el uno sin el otro para realizar una Gestión Empresarial exitosa y productiva. Esto es lo que convierte a las Organizaciones comunes en Organizaciones Inteligentes.

El líder empresarial forma el liderazgo, creando en forma permanente espacios donde florezca la imaginación y la creatividad de cada uno de los demás trabajadores y directivos. Forma liderazgo permitiendo que en lo posible cada trabajador ejerza un rol digno e inteligente, donde pueda tomar decisiones y ejercer influencia múltiple. Inclusive, crea políticas donde se estimula y reconoce el liderazgo y la toma de decisiones por parte de todos los trabajadores.

Al líder lo reconocerás por sus logros, no por su forma de ser, o los atributos de su personalidad. El líder empresarial sabe que solo con el liderazgo colectivo se pueden lograr en forma perdurable, las grandes transformaciones que requiere una empresa, una ciudad o un país. Los líderes deben estar preparados para enfrentar los retos y crear las estrategias necesarias para aumentar la competitividad de sus empresas, y esto es imposible de realizar sin contar con el conocimiento suficiente, sin el manejo adecuado de la Gestión del Conocimiento tanto propio como del equipo total de sus colaboradores.

Los mejores Gerentes son aquellos que están abandonando de manera radical los hábitos empresariales típicos de la "gerencia tradicional"; ya no dedican tanto tiempo a hacer planeación

estratégica, a controlar o a simplemente administrar. Su labor, su énfasis, su energía, se concentra en el desarrollo de habilidades mucho más estratégicas, mucho más orientadas a la gestión, a los resultados.....al Liderazgo y a la Gestión del Conocimiento.

Saben que su mayor peligro está en la arrogancia, en creer que todo lo saben y todo lo pueden. Su ejercicio legítimo de poder se concentra en el desarrollo del liderazgo colectivo, de la gestión del conocimiento, en la creación de una comunidad empresarial perdurable. Rompen rápidamente la lidero dependencia y saben que su responsabilidad primordial es la conducir "la embarcación" en un entorno altamente competitivo, amenazador e impredecible, con mercados globalizados, permanentes fusiones y adquisiciones por parte de otros jugadores, y con reglas de juego bastante variables.

Conducen entonces a sus empresas hacia la obtención de resultados extraordinarios, y su rol es el de liderar un proceso de transformación de alto impacto, que beneficie tanto a los accionistas, como a los clientes, los trabajadores y la sociedad en general. Por tanto, en el fondo y en la forma, se dedican a la revolución. A re-evolucionar; saben que solo con un ejército de liderazgo e inteligencia colectiva se puede avanzar, perdurar y crecer. Saben que la única ventaja competitiva perdurable y no fácilmente copiable es el conocimiento y el aprendizaje acumulado de todo su equipo de trabajo.

Reconocen entonces que es en el talento de su gente donde se encuentra el poder, y lo aprovechan para generar colectivamente fenómenos extraordinarios de Prosperidad Colectiva. Por tanto su énfasis, su estrategia superior es la de sintonizar y sincronizar dicho talento, y que esa "energía invisible" sea el motor central de un proceso de gestión de resultados, orientado a atraer y retener clientes, a merecer su lealtad.

Los buenos gerentes están dedicados a la prospectiva, a la gestión por escenarios, entendida esta como la capacidad de construir colectivamente el futuro sabiendo que no existe un solo "camino recto" para llegar a él. Existen diversas opciones que se van consolidando en la mediana en que se avanza, en la mediana que el entorno va cambiando. De hecho su esfuerzo, el del gerente, está más encaminado a consolidar un Norte Común, un Propósito

Trascendental, una Intención Superior que sea "aprehendida" por toda su empresa.

Los buenos gerentes ya descolgaron de las paredes los valores tradicionales de "honestidad", "respeto por el cliente", etc. Promueven estos principios, pero se centran más en el desarrollo de cierto tipo de hábitos empresariales mucho más estratégicos y mucho más creadoras de una verdadera identidad. A manera de ejemplo, apoyan la diversidad, la creatividad, el aprendizaje permanente, el refuerzo del liderazgo y la inteligencia colectiva, la capacidad de tomar decisiones, el logro colectivo, etc

Los buenos gerentes promueven altos estándares de disciplina, perseverancia y método. Acuerdan con sus equipos indicadores de gestión que están midiendo constantemente. Sus reuniones directivas no se focalizan en lo que pasó o no paso, si no en qué hemos aprendido, o qué necesitamos "desaprender" para lograr los indicadores siguientes. Su pasión esta centrada en los logros, y para lograrlo están dedicados a nuevas labores de arquitectura organizacional. Ya no a la reingeniería, sino a la creación de núcleos o células vivas con altísima autonomía e interdependencia. Fomentan equipos de alto desempeño, capaces de lograr resultados ciertamente extraordinarios.

Los buenos gerentes entienden su responsabilidad como líderes de una comunidad, que tiene un gran impacto en la sociedad que los rodea. Por tanto dedican mucho tiempo a la interacción con el entorno, y a la creación de prosperidad colectiva.