

Revista-Escuela de Administración de Negocios
Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria
investigaciones@ean.edu.co
ISSN (Versión impresa): 0120-8160
COLOMBIA

2005
Nofal Nagles García
EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
Revista-Escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto, número 054
Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria
Bogóta, Colombia
pp. 99-114



Resumen

La complejidad del entorno empresarial actual requiere un adecuado uso de los recursos que se logra mediante el despliegue de las capacidades, habilidades y talentos de las organizaciones para hacer frente a las demandas de los clientes y del mercado. De esta manera, se alcanza una posición competitiva de vanguardia que asegura la sustentabilidad de las empresas en el tiempo. Dicho objetivo se alcanza con la aplicación de la gestión del conocimiento que facilita el desarrollo de competencias que garantizan un desempeño efectivo en el proceso de agregar valor a los productos, procesos y servicios en forma creativa e innovadora.

Palabras clave

Desarrollo de competencias, innovación, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional.

El desarrollo de competencias

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento

Nofal Nagles García¹

El escenario empresarial

La influencia de la globalización en las diferentes actividades de la sociedad actual se ha incrementado: ha acelerado el desarrollo de la tecnología, modificado la economía, a la vez, que ha creado una tendencia creciente a la integración y a la conformación de bloques económicos, aspectos que no sólo influyen en el desarrollo de nuevas culturas y sino que generan ciudadanos multiculturales, circunstancias que afectan la movilidad de trabajadores y profesionales alrededor del mundo.

Esta situación establece, como premisa fundamental, la necesidad de actuar en un mundo globalizado y con economías internacionales y desregularizadas, con redes de relaciones e interacciones,

¹ Ingeniero industrial, Especialista en Pedagogía para el Aprendizaje Autónomo, Especialista en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación y Master en Dirección de Operaciones, Calidad e Innovación. Director grupo de Investigación CompedEAN: Desarrollo de Competencias. Pedagogía, Didáctica y Estrategias.

Amplia experiencia en la orientación de cursos para educación abierta y a distancia especialmente basados en Internet, para la creación y diseño de actividades de aprendizaje enfocadas al desarrollo de competencias. Experiencia en la consultoría y asesoría en el área de operaciones.

Este artículo fue entregado el 13 de mayo de 2005 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 11 de abril de 2005.

cada vez más complejas, para las organizaciones y las personas como un escenario natural para la actuación de personas y compañías, comunidades, sociedades y naciones.

Estos cambios en el ambiente empresarial y la complejidad de los nuevos entornos sociales, laborales y culturales, demandan a las personas, desarrollar nuevas competencias y actualizar las que poseen; incluso, desaprender algunas, porque han alcanzado un nivel de obsolescencia y desuso significativo en el entorno de actuación de la persona.

Además, en la actualidad las organizaciones requieren atender en forma efectiva y con gran velocidad los desafíos que se generan en el ambiente donde se desarrollan las diferentes actividades. Esta circunstancia exige personas altamente capacitadas y con la habilidad para decidir qué hacer y como actuar frente a una situación determinada, un cliente molesto, un proveedor que no ha cumplido o al que no se le pagado.

Una forma de generar respuestas efectivas a estos desafíos es preparar y ayudar a las personas para que desarrollen las competencias necesarias con el fin de asegurar un buen desempeño personal y profesional. Desde esta perspectiva, una opción es partir de la concepción de gestión del conocimiento para asegurar el desarrollo de competencias en las organizaciones.

En estas condiciones de complejidad, las empresas y los empresarios, las personas y la sociedad en general deben aprender a crear, utilizar y gestionar en forma efectiva y productiva el conocimiento, para lograr un buen desempeño competitivo y poder hacerse un lugar, en un escenario global de actuación para las personas, las organizaciones y la sociedad en general.

Como el escenario actual es altamente competitivo, se requiere desarrollar la capacidad creativa y la habilidad para generar soluciones novedosas e innovadoras a los problemas y dificultades, así como, a las demandas de los clientes. Así que, una forma para

Abstract

The complexity in entrepreneurial environment today needs a correct use of resources. This achieved through manifest of competencies, abilities and talents presented on organizations; in order to answer the costumers and markets needs. And then obtain a competitive position. That permits the sustainability in time. This achieved with Knowledge management utilities to perform competencies to improve to the effective development of process adding value to products, processes and services en a creative a an innovative way.

lograr un buen desempeño en este escenario es utilizar el conocimiento para agregar valor en forma creativa en los productos y servicios y, de esta manera, asegurar la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo y en el espacio.

Agregar valor en forma creativa e innovadora requiere de alta flexibilidad de pensamiento y de la capacidad de acción proactiva para anticiparse a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes dado que: son cada vez más exigentes, están más informados y tienen mayor poder de decisión.

El desarrollo de competencias se logra en un escenario en el que interactúan, en forma dinámica, cuatro elementos fundamentales: personas, organizaciones, estrategias y conocimiento de manera racio-

nal; es decir, se alcanza una mayor efectividad con un menor esfuerzo.

Una adecuada gestión del conocimiento permite a las personas utilizar con efectividad y agilidad la información disponible en la organización para generar respuestas eficaces e innovadoras, en tiempo real, a las demandas de los clientes. De igual manera, impulsa a las circunstancias cambiantes del mercado para crear y desarrollar una ventaja competitiva sustentable. Esto requiere, como lo plantea Tissen, desarrollar organizaciones y generar estrategias inteligentes así como construir el conocimiento y formar profesionales inteligentes. Para alcanzar estas condiciones, se requiere formar personas competentes que actúen en escenarios dinámicos, en evolución constante y con elevados niveles de complejidad.



Organizaciones inteligentes

Las organizaciones inteligentes identifican, gestionan y desarrollan todo su potencial creativo e innovador en los diferentes ámbitos de actuación; además involucran a todos sus miembros en la generación de valor agregado con el fin de satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de sus clientes tanto internos como externos. Por tanto, tienen como finalidad “propiciar relaciones y conversaciones, así como compartir el conocimiento local en todos los rincones de la organización o más allá de sus fronteras geográficas y culturales.”²

En estas condiciones, las organizaciones cambian su concepción sobre el conocimiento; la motivación y el énfasis se trasladan hacia el desarrollo de relaciones de cooperación y colaboración para evitar la competencia y el individualismo en sus miembros.

Desarrollar competencias para gestionar, en forma efectiva y productiva, el conocimiento requiere cambiar las formas de pensar, actuar y sentir de las organizaciones. Esto implica generar estrategias y acciones para motivar y gestionar a los profesionales y trabajadores para que contribuyan a su transformación en organizaciones inteligentes.

El desarrollo de competencias se logra en un escenario en el que interactúan, en forma dinámica, cuatro elementos fundamentales: personas, organizaciones, estrategias y conocimiento

Las organizaciones siempre han impulsado sus ideas a los mercados y las han promovido entre sus clientes y, en algunos casos, con la utilización de medios poco ortodoxos. Sin embargo, ha llegado el momento para que los clientes y los mercados impongan sus ideas: implica que la innovación cambia de concepción; desde innovación por oferta (lo que se sabe hacer) hasta innovación por demanda (lo indispensable para hacer, es decir, lo pedido y solicitado por los clientes y el mercado) porque las mismas organizaciones tienen que explorar, atender y satisfacer a las necesidades del mercado y los consumidores.

Por otra parte, la sociedad globalizada exige estructuras y arquitecturas organizacionales ligeras porque las “condiciones de la economía del conocimiento están demandando velocidad, sorpresa, flexibilidad

² KROGH Georg von. ICHIJO Kazuo. NONAKA Ikujiro. Facilitar la creación de conocimiento. Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación. México: Oxford University Press, 2001. p. 3.

y capacidad de reacción”³ para atender a las cambiantes expectativas y deseos de los clientes.

Las organizaciones ligeras modifican sus estructuras organizacionales para operar bajo una lógica diferente que está basada en el equipo de trabajo y en los procesos a ejecutar para manufacturar los productos o prestar los servicios para los clientes.

Tales motivos implican desarrollar competencias, capacidades, habilidades y recursos para agregar valor a los productos fabricados y a los servicios prestados con el fin de asegurar el propósito general de una organización que es la perdurabilidad. Esta situación requiere desarrollar la sensibilidad para responder en forma ágil y oportuna a las demandas de los clientes y el mercado. Las organizaciones sensibles son aquellas que pueden utilizar en forma efectiva y proactiva sus emociones, sentimientos, valores y actitudes y, de esta manera, generar valor agregado para sus clientes y la sociedad en general.

Las organizaciones, que actúan en forma efectiva, productiva y gestionan de manera racional, los recursos disponibles, sus capacidades y conocimientos para generar satisfactores para el mercado y los consumidores, desarrollan competencias y se

transforman en organizaciones inteligentes: porque actúan de manera flexible para adaptarse a los cambios del entorno y, de alguna manera, se convierten en compañías sensibles a las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

Es decir, utilizan sus emociones, sentimientos y valores para generar valor agregado en la satisfacción de sus clientes y de la sociedad en general. De esta manera, las organizaciones crean y mantienen un ambiente para el desarrollo de las competencias: en esta circunstancia, las personas pueden explorar y experimentar diversos caminos y alternativas. Potenciar su desarrollo intelectual y ampliar el repertorio de saberes y el arsenal de estrategias, técnicas y capacidades, les permite enfrentar los desafíos impuestos por el entorno cambiante.

Sólo cuando las organizaciones permiten la experimentación se puede convertir el error en una forma de aprendizaje: momento en el cual, a las personas se les anima a pensar con libertad y a expresar sus ideas, proyectos y opiniones con espontaneidad sin lugar a la crítica o al juicio sin sentido y sin razón, carente de fundamento y soporte. Así que, la crítica y la valoración de las ideas y opiniones de los demás se transforma en un ejercicio responsable, donde se asume un compromiso de apor-

³ TISSEN René, ANDRIESEN Daniel, LEKANNE DEPRESZ Frank. El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas. Madrid: Pearson educación S.A. Madrid. 2000. p 141.

tar al desarrollo de la organización y de las personas.

Esta situación permite actuar en forma flexible, es decir, se pueden generar múltiples opciones para actuar y muchos caminos para hacer las mismas cosas. La flexibilidad en la acción implica que se pueden considerar escenarios alternativos y soluciones diferentes a las tradicionales; es decir, se actúa con una mentalidad abierta, factor que facilita el cambio en la organización y su adaptación a entornos turbulentos como el que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

Atender al cambio implica actuar de manera novedosa, ingeniosa y creativa para responder a las demandas fluctuantes de los clientes y el mercado. Las organizaciones inteligentes movilizan sus recursos, capacidades y habilidades en forma dinámica; los combinan en forma flexible para adaptarse a las exigencias del entorno y generan soluciones alternativas e ingeniosas a las necesidades de los clientes y el mercado.

Estrategias inteligentes

Ahora bien. Las organizaciones inteligentes requieren desarrollar estrategias inteligentes y esto implica atender a las tendencias competitivas de los entornos globales; es decir, mantener la vista puesta en la innovación y renovación, desarrollar la capacidad para la modificabilidad, adaptabilidad así como armonizar lógica e intuición y utilizar las capacidades y habilida-

des diferenciadoras, para asegurar una sustentabilidad frente a las circunstancias cambiantes del entorno.

Con respecto a la innovación y renovación, esta concepción estratégica enfoca la organización en una dirección; hacia una acción en donde se funciona bajo una mentalidad de carácter dual. Su objetivo es trabajar en la ejecución de procesos de mejoramiento continuo y mejora incremental, en forma simultánea, con el desarrollo de actividades de innovación radical. El mejoramiento continuo busca desarrollar en forma permanente mejoras que cualifiquen la funcionalidad de los productos, procesos y servicios.

La innovación en la generación de procesos novedosos, más efectivos, económicos, utiliza tecnologías alternativas que ofrecen facilidades para la fabricación de los productos o la prestación de servicios. Con relación a los productos y servicios, la innovación enfatiza en desarrollar nuevas soluciones, aplicaciones, materiales y formas ingeniosas y creativas de presentar el producto o el servicio a los consumidores.

Para desarrollar la capacidad hacia la modificabilidad y adaptabilidad es necesario recurrir nuevamente a una mentalidad de trabajo multiperspectiva que atiende a diferentes visiones del mundo y múltiples alternativas de acción, al mismo tiempo. Esta mentalidad ofrece a la organización un potencial creativo e innovador

para crear y jugar bajo las propias reglas. Es así como, estas condiciones ofrecen una amplia flexibilidad para anticipar y responder a los cambios en el entorno.

En relación con la condición de armonizar lógica e intuición es necesario recurrir a todo el potencial del cerebro humano; la utilización de los dos hemisferios cerebrales genera respuestas creativas e innovadoras. Esto implica utilizar las habilidades, las emociones, los sentimientos y las actitudes de cada persona para agregar valor en los productos, procesos y servicios de la organización.

Armonizar lógica e intuición exige poner a trabajar juntos a quienes funcionan en modo cerebral derecho, es decir, los creativos, que van contra las reglas, todo lo cuestionan y desean encontrar opciones, alternativas diferentes y el lado humano en las situaciones, con quienes operan con dominio del hemisferio cerebral izquierdo: quienes esperan procesos lógicos, información ordenada y sistematizada, modelos racionales y acciones organizadas. Trabajar juntos implica cooperación, colaboración y compromiso con el fin de agregar valor y convertirse en solucionadores de problemas que permitan el pensamiento divergente y las diferencias de opinión como actividad común en la organización.

Por otra parte, la identificación y reconocimiento de las capacidades y habilidades

Para lograr la sustentabilidad de la organización se requiere generar estrategias divergentes y alternativas que expresen el uso de todo el potencial de la organización y de su gente.

únicas y especiales que posee la organización y que generan el factor diferenciador de la misma, posibilita utilizarlos como mecanismos de creación de ventajas competitivas y motores de diferenciación en entornos altamente competitivos.

Sólo cuando se utilizan en forma creativa e innovadora estas capacidades y habilidades excepcionales en la organización, se pueden enfrentar los desafíos del entorno en forma ingeniosa y buscar soluciones diferentes. De lo contrario, comenzamos a movernos por la vía congestionada y lenta; es decir, por donde todos desean ir, por el camino conocido, sin explorar rutas alternativas.

Para lograr la sustentabilidad de la organización se requiere generar estrategias divergentes y alternativas que expresen el uso de todo el potencial de la organización y de su gente. Es prioritario enfatizar en el término estrategias inteligentes en plural, es decir, disponer de muchas rutas

para atender a las necesidades cambiantes de los clientes y el mercado.

En síntesis, las estrategias inteligentes integran todo el talento de la organización y ponen en movimiento todo su potencial creativo e innovador al servicio de la generación de productos, procesos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y de los mercados actuales y futuros.

Trabajadores inteligentes

Teniendo como soporte organizaciones y estrategias inteligentes, se requiere movilizar el componente emocional de la organización. Esto requiere hacer que las personas desplieguen sus sentimientos, emociones, valores y actitudes para aprender a aprender, desarrollar las capacidades y las habilidades que permitan generar valor agregado para los clientes. Aspecto que solo es posible en la medida que las personas estén motivadas y asuman un compromiso responsable con su propio desarrollo y el de su organización.

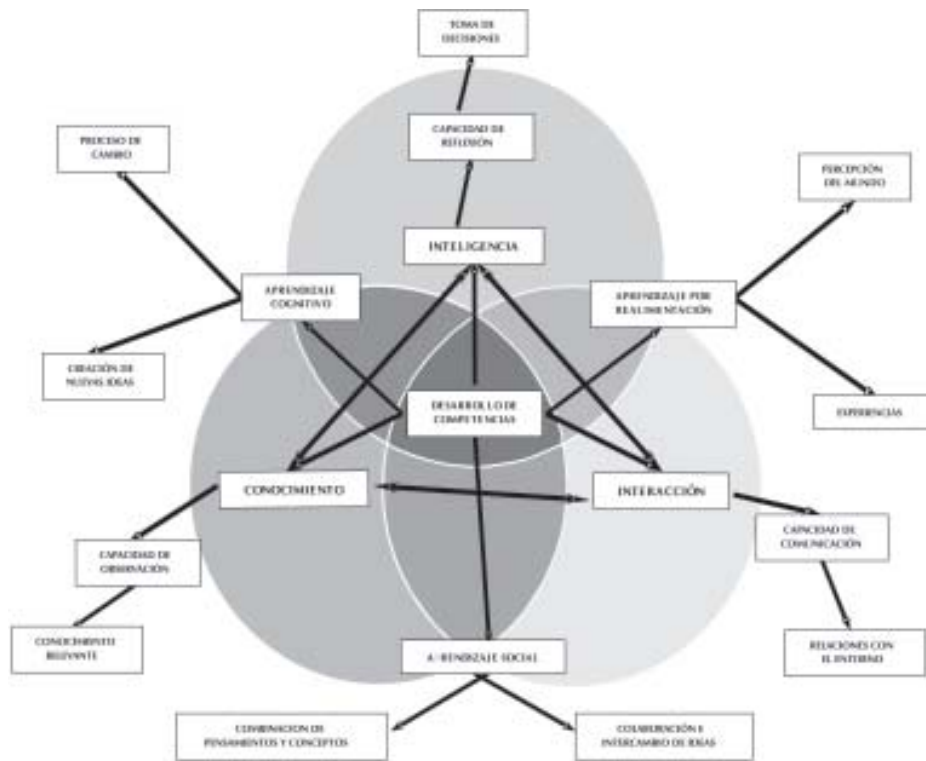
Esta circunstancia implica tener el ánimo dispuesto para resolver las inquietudes y las dudas, atender a las dificultades y los problemas de los clientes. Es decir, se requiere del compromiso de todos los miembros de la organización para agregar valor a los productos elaborados y los servicios prestados, de tal manera que, pueda ofrecer beneficios significativos y perceptibles

para las personas, los consumidores, los mercados y la sociedad.

Dicha estrategia exige salirse de las normas y los procedimientos y desarrollar una actitud de servicio frente a las dificultades que enfrentan los clientes y las personas en general. Implica asimismo trabajar en las fronteras de las normas de actuación en la organización, para aplicarlas bien cuando contribuyan y agreguen valor a la satisfacción de los clientes o, en caso contrario, pasarlas por alto.

Esta nueva lógica de operaciones en las organizaciones exige un nuevo estilo dinámico, enfocado en la formación del talento humano que reviste las siguientes características: gestiona la información y el conocimiento acorde con las reglas de un escenario global; sus acciones están orientadas al proceso, los consumidores y los clientes; enfatiza en la óptima utilización de las destrezas, habilidades y capacidades de las personas; y trabaja mediante equipos debidamente estructurados alrededor del proceso, para potenciar el uso de los recursos, capacidades y habilidades de la organización.

Por consiguiente, sólo cuando se cuenta con la colaboración, apoyo y compromiso de los trabajadores inteligentes, se logra generar valor agregado en forma efectiva y productiva. Una vez hecho esto, se integra a los diferentes productos que fabrica y a los servicios que presta la organización.



El conocimiento inteligente

El conocimiento inteligente hace referencia a los diferentes elementos y aspectos a integrar en un proceso de toma de decisiones, cuando se identifican, formulan y resuelven problemas en las organizaciones. El conocimiento inteligente se aborda desde la perspectiva de la observación, la interacción y la reflexión.

Al partir de la observación, es necesario realizar una exploración exhaustiva del ambiente que rodea a la organización para la recolección y registro sistemático de datos; luego son analizados para utilizarlos en el desarrollo de soluciones creativas para el mercado y los clientes. Sin embargo, una vez colocadas las soluciones a dis-

posición de los consumidores se debe hacer la evaluación y el análisis de los resultados logrados mediante el proceso de retroalimentación para reiniciar el ciclo.

Así que, la observación se convierte en una acción sistemática y permanente de la organización para lograr soluciones coherentes y pertinentes con las necesidades de los clientes y del mercado. Sólo esta forma de actuación permite adaptarse en forma ágil y efectiva a entornos competitivos cambiantes y en evolución dinámica constante.

Considerar la interacción como una forma de utilizar el conocimiento de manera inteligente en las organizaciones, requie-

re desarrollar la capacidad: del trabajo en equipo con los diferentes actores involucrados y su influencia en el desempeño competitivo de la empresa. Esto ocurre porque se genera la habilidad para explorar, evaluar y analizar las opiniones y puntos de vista alternativos y diferentes a los de la organización.

Sólo una efectiva interacción con el entorno permite una respuesta confiable en soluciones ingeniosas y creativas a las necesidades y expectativas de los clientes. Esta interacción integra a todos y cada uno de los elementos que afectan la dinámica competitiva de la organización.

Para lograr una mayor efectividad, es necesario interactuar con los clientes, los proveedores, los estamentos gubernamentales, los organismos reguladores, los trabajadores y sus familias y la sociedad en general.

Finalmente, la reflexión corresponde al proceso de aplicar los conceptos, las teorías y los modelos en la generación de alternativas de solución a las dificultades y situaciones conflicto que enfrentan las organizaciones. Es decir, encontrar aplicaciones creativas a la teoría en las diversas circunstancias y condiciones empresariales.

Por otra parte, la reflexión sobre los modelos, las teorías y los conceptos permite su comprensión así como la aplicación en

situaciones empresariales reales posibilita la identificación de las bondades que tienen, así como sus deficiencias y falencias. Una buena comprensión sobre este aspecto establece los mecanismos de exploración y búsqueda de nuevas ideas y visiones que aseguren la eliminación de las fallas detectadas y las fisuras encontradas en las teorías, modelos y conceptos existentes; este aspecto asegura su reconceptualización y reformulación.

Por lo tanto, el conocimiento inteligente permite moverse desde las fronteras de los conceptos teóricos a las fronteras de las aplicaciones; una permanente contrastación dinámica entre teoría y praxis, refleja el propósito de mover los horizontes del conocimiento en los campos del saber relacionados con su desempeño competitivo.

El desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento es afectado por tres elementos fundamentales: la habilidad para acceder, procesar e integrar información de diversas fuentes; la capacidad para la interacción y la habilidad para desplegar la capacidad intelectual, es decir, su inteligencia en la identificación, formulación y solución de problemas de su ambiente de actuación.

Desde la habilidad para acceder, procesar e integrar información, es necesario iden-

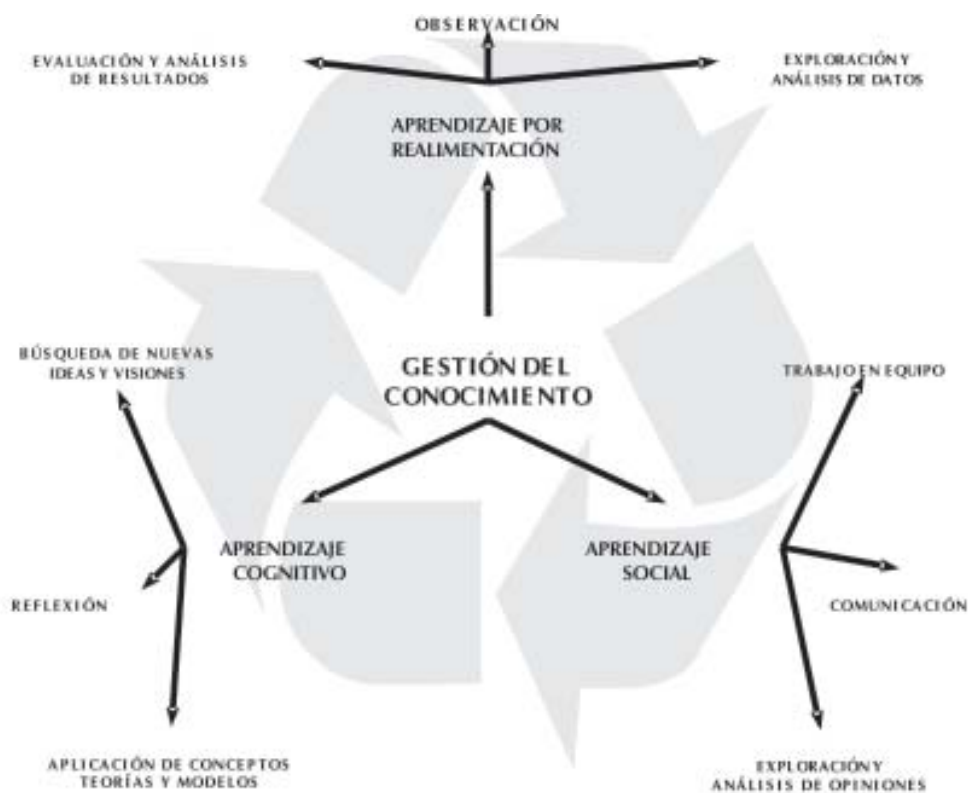
tificar las diversas fuentes que proporcionan datos, hechos y eventos; una vez convertidos en información generan conocimientos útiles para enfrentar los desafíos del entorno.

Esta habilidad requiere la búsqueda y selección de los hechos, datos y eventos que son necesarios para responder a las dificultades y problemas que presenta el entorno de actuación; luego, se procede al registro, clasificación y organización para transformarlos en la información; mediante la depuración y un adecuado procesamiento se convierte en conocimiento; este, a su vez, puede ser sistematizado y utilizado para resolver problemas y cualificar el desempeño personal y profesional.

Todo esto contribuye al mejoramiento de las competencias de la persona.

Por otra parte, la capacidad para la interacción es la disposición y el talento de las personas para ponerse en contacto con otras personas y organizaciones, clientes, proveedores, estamentos gubernamentales y la comunidad en general. Sólo cuando se interactúa con el entorno de actuación se puede atender a sus demandas y a las de la sociedad.

En estas condiciones, se requiere desarrollar la capacidad y la habilidad para comunicarse con el entorno y los distintos grupos de interés con el fin de generar relaciones de empatía con el ambiente de actuación.



Ahora bien, desarrollar competencias implica generar una amplia gama de posibilidades y facilidades. Su propósito es atender a los desafíos que presenta el entorno, para ello utiliza la información y el conocimiento para responder a los principios y postulados planteados por la misión, la visión y la estrategia corporativa formulada por la organización.

Esto requiere explorar, encontrar y utilizar los conocimientos, saberes, experiencias y vivencias; de igual manera, las intuiciones, percepciones y el potencial intelectual y emocional de todas las personas dentro de la organización para aprovechar las oportunidades que surgen en el ambiente y en el mercado.

Para ello es necesario que la organización integre las personas, su filosofía y estructura, las estrategias y su cultura; su fin es desarrollar procesos transparentes y flexibles que agreguen valor a los productos y servicios que la organización suministra a sus clientes. Es decir, desarrolla respuestas a los problemas y necesidades locales mediante la utilización y la aplicación de tecnologías, conocimientos, estrategias y soluciones desde perspectivas y visiones globales.

La innovación

El despliegue de los recursos, capacidades y habilidades en la organización pone en acción el potencial innovador y creativo porque integra y armoniza las diversas

La innovación en el conocimiento utiliza la percepción y la intuición para responder con ingenio y creatividad mediante la improvisación y experimentación de soluciones diversas, flexibles y alternativas a los desafíos.

competencias de los trabajadores y asegurando un compromiso responsable para agregar valor en la fabricación de productos o la prestación de servicios. En consecuencia, se contribuye al desarrollo de la capacidad innovadora de la empresa y las personas que la integran.

Desde esta perspectiva se requiere el desarrollo de los siguientes aspectos: competencias para agregar valor a los productos fabricados y los servicios prestados, ser innovadores y creativos en la forma de utilizar el conocimiento y la información, incorporarlo en forma efectiva, productiva y rápida en las soluciones y ofrecer satisfacción a los clientes y mercados atendidos por la organización.

En estas condiciones, es posible que se requiera aplicar los conocimientos en forma diferente, explorar opciones y alternativas ingeniosas y creativas para dar respuestas flexibles y adaptables a las cambiantes demandas de los clientes y el mercado. Estos factores, que generan y potencian el co-

nocimiento, agregan valor a los productos y servicios de la organización, enfocan la actuación de la misma y su equipo de trabajo en los procesos, movilizan las actitudes y las competencias hacia el fomento de la innovación y creatividad para generar y proponer respuestas diferentes y alternativas a los desafíos del entorno empresarial.

La gestión del conocimiento

Las respuestas creativas e ingeniosas a las dificultades y problemas que enfrentan las organizaciones se logra cuando la gestión del conocimiento se utiliza para “añadir valor, haciendo que su conocimiento sea más eficiente, este mejor conectado y sea tremendamente innovador.”⁴

La efectividad del conocimiento implica organizar la información para darle una estructura que los haga accesibles en forma ágil para todas las personas y que puede ser utilizado para agregar valor y responder a las exigencias de los clientes y el mercado.

La conectividad del conocimiento posibilita asegurar la fluidez y disponibilidad en el momento y lugar donde se requiere para agregar valor a los productos y servicios, y, además, posibilita la generación de respuestas y soluciones para atender a las necesidades de los clientes internos y ex-

ternos de la organización en forma proactiva. Esta condición implica compartir las mejores prácticas y las respuestas más creativas e ingeniosas a las dificultades enfrentadas.

La innovación en el conocimiento utiliza la percepción y la intuición para responder con ingenio y creatividad mediante la improvisación y experimentación de soluciones diversas, flexibles y alternativas a los desafíos que presenta el escenario competitivo en los tiempos actuales. Las respuestas y soluciones pueden estar expresadas en productos, servicios o procesos.

Para responder a los planteamientos anteriores es necesario generar acciones creativas e ingeniosas que potencien las interacciones de las personas, las organizaciones, las estrategias y los conocimientos; de tal manera que, posibilite el despliegue de todos los talentos de la organización con el fin de lograr una posición de vanguardia en los nuevos escenarios competitivos y asegurar un desarrollo sostenible y sustentable.

El desarrollo de competencias desde la gestión del conocimiento

En la actualidad, las personas trabajan con base en tres insumos esenciales que son: información y conocimiento, sentimientos y emociones y las competencias. La in-

⁴ TISSEN René, ANDRIESEN Daniel, LEKANNE DEPREZ Frank. El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas. Madrid: Pearson educación S.A., 2000. p. 37.

formación y el conocimiento proporcionan un componente fundamental: el saber; los sentimientos y emociones suministran el deseo o sea el componente del querer; finalmente, las competencias completan el motor que genera las acciones: la capacidad y la habilidad para innovar y utilizar el conocimiento en forma creativa e ingeniosa, resolver problemas y desarrollar soluciones alternativas.

Desde esta perspectiva, una persona se convierte en un profesional o un trabajador competente cuando a partir de su intuición y percepción puede reaccionar en forma efectiva para generar soluciones diferentes a las convencionales. Gracias a sus habilidades, saben donde buscar información, pueden valorarla y, de alguna manera, conocen donde escudriñar y qué indagar para lograr las respuestas pertinentes.

Asimismo, las personas desarrollan competencias para ser receptivas y actúan sin prejuicios; de igual forma aprovechan los efectos de las sinergias que obtienen de unir sus propias capacidades y habilidades con las de otras personas, aprenden a aprender y a escuchar a los demás con mente abierta; potencian sus habilidades intelectuales a través del ejercicio de sus propias capacidades y armonizan los dos hemisferios cerebrales con el objetivo de crear nuevas aplicaciones y soluciones.

Es esencial desarrollar los tres elementos de la competencia en el ámbito laboral:

aprender de la información y el conocimiento, que se logra cuando se realizan interacciones efectivas y productivas con las diversas fuentes; desarrollar pensamiento estratégico para interpretar situaciones complejas mediante el despliegue de habilidades y de capacidades que conducen al pensamiento lógico, así como a la realización de razonamientos creativos y novedosos.

Por otra parte, es necesario activar y utilizar todo el potencial del cerebro en especial las habilidades y capacidades del hemisferio derecho para generar sentimientos, emociones y actitudes proactivas y positivas; de esta manera el intelecto piensa en forma lateral, ingeniosa y creativa. Pero, esencialmente, desarrolla la habilidad para la autorreflexión que conduce a procesos de autorregulación en la persona.

Adicionalmente, un elemento fundamental en las personas corresponde a una característica especial del género humano: la capacidad y habilidad para socializar, que permite a las personas conformar redes y compartir conocimientos e información de forma creativa. Especialmente, desarrollar la capacidad de escucha atenta y creativa, con el propósito de respetar la opinión y la idea del otro.

Finalmente, las personas deben estar debidamente motivadas para lograr un compromiso responsable con la organización

y sus miembros. Es así como pueden obtener el máximo de atención y concentración en la labor que realiza.

Por otro lado, las estrategias inteligentes que armonizan las metas de la organización con las metas profesionales y personales de los trabajadores, aseguran el compromiso de la personas.

Desde la perspectiva del desarrollo de competencias, las estrategias inteligentes permiten un mejor desempeño personal, profesional y organizacional porque las estrategias inteligentes atenúan el riesgo dado que generan diferentes alternativas de acción para las personas y las organizaciones.

Por otra parte, las estrategias inteligentes se fundamentan en el potencial de diferenciación; es decir, el saber único y especial de las personas y las compañías. Además, las estrategias inteligentes son dinámicas, flexibles y altamente adaptables; permiten a las personas y organizaciones actuar en forma proactiva debido a que provocan los cambios necesarios en el entorno para obtener, desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, las estrategias inteligentes facultan a las personas por medio de ideas y propósitos compartidos; de esta mane-

Las personas desarrollan competencias para ser receptivas y actúan sin prejuicios; de igual forma aprovechan los efectos de las sinergias que obtienen de unir sus propias capacidades con las de otras personas.

ra, los trabajadores están motivados y aportan sus conocimientos y competencias para el logro de beneficios personales y organizacionales: las estrategias son un factor de cohesión en la organización y generan compromiso.

Desde esta perspectiva, las estrategias se convierten en un “estado de ánimo que asegura que descartemos estrategias antiguas y debilitadas y las reemplacemos por unas nuevas.”⁵ Por lo tanto, facilitan la gestión del conocimiento y, especialmente, contribuyen al desarrollo de una cultura de trabajo basada en desempeños competentes de las personas.

El motor que pone en movimiento las competencias y el conocimiento en las organizaciones son las personas; son ellas las que armonizan las diferentes estrategias, despliegan la creatividad e ingenio para generar innovaciones en los productos, procesos y servicios. En síntesis, son traba-

⁵ Ibid Pag.116.

jadores inteligentes que despliegan el potencial competitivo de la organización.

La gestión del conocimiento facilita el desarrollo de la capacidad innovadora y “la innovación sólo se produce cuando entran en contacto distintas ideas, percepciones y formas de procesar y evaluar la información.”⁶ Esto exige un adecuado proceso de gestión del conocimiento, por una parte, y por otra de la interacción de ideas, sentimientos y emociones diferentes, que puedan generar la reflexión y la crítica constructiva como una forma de vida y un estilo particular de acción y actuación.

Esto implica desarrollar nuevas visiones y percepciones del mundo, ver el mundo desde miradas alternativas, generar modos de actuación diferentes y no convencionales, ser un revolucionario dentro de la organización que cuestiona formas, procesos y soluciones tradicionales y proponer opciones novedosas e ingeniosas.

Para lograr esto, es necesario gestionar e integrar las diferencias cognoscitivas entendidas como “las distintas formas con que las personas perciben y asimilan la información, toman decisiones, resuelven problemas, y se relacionan con los demás.”⁷ La integración de las diversas perspectivas de los trabajadores y demás miembros de

El desarrollo de competencias, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, permite utilizar en forma efectiva los conocimientos, las experiencias y la sabiduría de las personas en la generación de soluciones novedosas y creativas.

la organización incrementa el potencial de soluciones novedosas a los problemas, dificultades y desafíos que presenta el entorno empresarial.

En conclusión, el desarrollo de competencias, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, permite utilizar en forma efectiva los conocimientos, las experiencias y la sabiduría de las personas en la generación de soluciones novedosas y creativas. Su fin es enfrentar los retos que propone el entorno globalizado a las organizaciones en la actualidad, porque integra de manera armónica y equilibrada los recursos, las capacidades y habilidades de la organización, los conocimientos, las emociones y los sentimientos de las personas, que suministran la pasión por lo realizado y aseguran que “se le ponga el corazón” y las “ganas” de hacer cosas diferentes e innovadoras.

⁶ LEONARD Dorothy, STRAUS Susan. Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa. En Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao Deusto. Bilbao. 2000. p. 124.

⁷ LEONARD Dorothy, STRAUS Susan. Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa. En Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Deusto, 2000. p. 126.