

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

YOLANDA BUSTAMANTE SÁNCHEZ*

E-mail: yobusa@hotmail.com

ABSTRACT

The objective of this article is to reflect on the importance of the Management of Knowledge in the organizations, the correct use of the technologies of the information and communication that will allow the storage and distribution of the explicit knowledge. The managerial success will be gotten through the appropriate use of these technologies, the time, the market, the organizational culture, the investment among others.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es para reflexionar sobre la importancia de la Gestión del conocimiento en las organizaciones, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación que permiten almacenar y distribuir el conocimiento explícito. Sabiendo gestionar estas tecnologías, el tiempo, el mercado laboral, la cultura organizacional, la inversión entre otros aspectos, se logrará conseguir el impacto del capital intelectual de una organización y como consecuencia el éxito empresarial.

El objetivo de este tema es reflexionar sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones, las cuales deben tener dentro de su visión la generación de ventajas competitivas mediante el conocimiento, el capital intelectual y los activos intangibles.

La gestión del conocimiento implica una relación con la nueva economía y la sociedad de la

información. Es por ello que debe integrarse la gestión del conocimiento en la política de recursos humanos de las organizaciones modernas a fin de crear y almacenar conocimiento para su posterior distribución y uso. Ésta será la ventaja competitiva, el valor añadido que una empresa ha de crear para sus clientes: proponiendo el uso adecuado de la información, del conocimiento como

* Profesora del curso de Inglés en la Facultad de Administración y la Escuela de Lenguas Extranjeras de la Escuela de Postgrado de la UNMSM. Realizó estudios de Licenciatura en Educación, especialidad Inglés-Lengua en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Cursos de Actualización en Tecnología Educativa y Cursos de Especialización en Gestión y Administración de la Educación en la Facultad de Educación de la UNMSM, Proyectos Educativos y Cultura de Paz en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Realizó ponencias: Speed Reading Through the Globalized Society e importancia del idioma inglés en internet, en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM. Se desempeñó como Coordinadora Promotora del curso de Inglés en la Universidad Alas Peruanas. Se dedica a la elaboración de Proyectos Educativos en el área de Inglés-Francés.

fuerza de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global.

Los recursos tangibles de la organización tales como capital, mano de obra han de ser reemplazados por los recursos intangibles o capacidades —mezcla de habilidades y conocimientos— que provienen de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento. Dicho conocimiento permitirá saber las necesidades de los clientes, cómo mejorar el servicio de atención, cómo optimizar los procesos de producción, resolver problemas, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

El modelo Datos-Información-Conocimiento-Tecnología de Newman (1977), el control y monitorización de los procesos producirá sólo datos que al ser analizados mediante técnicas estadísticas, entre otras técnicas, proporcionará información que al ser interpretada por miembros cualificados de la organización darán lugar al conocimiento útil. La información (cualitativa y cuantitativa) tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el cerebro humano.

Según Nonaka (1995) hay dos tipos de conocimiento: el explícito o el que puede ser estructurado, almacenado y distribuido y el tácito o el conocimiento que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que resulta complicado, no imposible de estructurar, almacenar y distribuir.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación sólo permitirán almacenar y distribuir conocimiento *explícito*. Gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales el conocimiento *tácito* pasa a ser conocimiento explícito. Dicho conocimiento explícito se almacena en bases de datos, bases documentales, intranets, extranets y sistemas de información para ejecutivos. Del uso de una buena estrategia de gestión se fomentará la creación de redes de colaboración entre personas de la institución y ajenas a ella y podrá elaborarse un mapa de conocimiento al que todos puedan acceder

Grant (1991) y Schoemaker (1992) proponen el uso adecuado de la información, en especial, del conocimiento como la fuente principal de di-

fuerza de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos que dirigen el análisis, disseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre los miembros de una organización para generar valor.

Según Ovum, la gestión del conocimiento es la tarea de desarrollar y explotar los recursos tangibles (infraestructura, los materiales) e intangibles (conocimientos, experiencias, el *know-how*). No es el flujo indiscriminado de información a través de una organización, ya que la información es simplemente un conjunto de datos. El conocimiento, el saber, implica depurar y añadir valor a la información, llegar a una solución o decisión en una situación real, interpretando esos datos dentro de un contexto

La transferencia de esos conocimientos es lo que realmente aporta un valor diferencial, lo que puede significar grandes beneficios, reducción de costes y del tiempo en la toma de decisiones. Para esto se hace necesario potenciar el elemento social y la comunicación humana en la transferencia de los conocimientos, colaborar y trabajar en equipo.

¿CÓMO SE GESTIONA EL CONOCIMIENTO?

Una buena gestión del conocimiento requiere un buen manejo del clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el manejo de los recursos humanos y del tiempo, la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales, la buena calidad de los procesos organizacionales.

Se requiere una adopción de procedimientos de acreditación, el empleo de incentivos para premiar o sancionar el desempeño de gestión, empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada, diseño de mecanismos de participación de la comunidad organizacional.

La gestión del conocimiento se inserta como un nuevo campo de investigación ligado a la organización, las estrategias directivas y el uso de la tecnología de la información.

FASES

La gestión del conocimiento es una disciplina en donde pueden describirse fases en el proceso que dependerá del momento en que surge la iniciativa, la expectativa de lo que se obtendrá y la medida en que progrese, de las tecnologías empleadas, de su aceptación en la cultura organizacional.

Según Nonaka-Takeuchi, la Gestión del Conocimiento es un proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito con una naturaleza dinámica y continua, constituyendo un espiral de transformación permanente que se desarrolla en las siguientes fases:

- La socialización que facilita compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones orales.
- La exteriorización que supone hace tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento difícil de consumir, integrándolo en la cultura de la organización
- La combinación que crea nuevo conocimiento por integración de bases cognitivas
- La interiorización que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos
- La fase de la asimilación que sintetiza dichas experiencias en la base cognitiva del trabajador

ELEMENTOS CLAVES PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

El primer elemento para gerenciar una organización centrada en el conocimiento es considerar

- El *tiempo* como factor crítico.
- La *tecnología* no hace a una institución más competente
- El *mercado* decide el éxito del producto independientemente de su calidad.
- La *cultura organizacional* que debe compartir el conocimiento y valorizar los resultados al futuro.
- La *inversión* en los activos de conocimiento debe ser una parte del *planeamiento* y el proceso de *presupuestación* del capital financiero. Los *activos del conocimiento* deben ser mayores que los *activos financieros*.

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Favorecer la creatividad e innovación del personal.

- Potenciar el conocimiento individual a través de la formación y la experiencia.
- Conseguir una red de comunicación fluida y eficaz que garantice la accesibilidad de los empleados a la información.
- Coordinar la organización a todos los niveles, áreas y departamentos del centro educativo.

FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN EL DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Factores de dirección.
- Factores de recursos (financieros, humanos y fuentes de conocimientos).
- Factores ambientales (competencia, moda, mercados, tecnologías y política gubernamental).

EL LÍDER EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Entre los factores que definen una práctica adecuada y exitosa de la gestión del conocimiento, se encuentra el elemento de *dirección* que incluye las funciones de *liderazgo*: autocontrol, entusiasmo, empatía, autoconciencia, persistencia, motivación y destreza.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Observar las fases del ciclo del conocimiento e implementar las actividades necesarias.
- Crear competencias claves y el patrimonio estratégico de la empresa.
- Observar el perfil profesional de los individuos que llevarán a cabo la gerencia del conocimiento.
- Manejar las tecnologías claves: internet, comercio electrónico.
- Involucrar a los departamentos de recursos humanos y sistemas a través de la comunicación en red y un estilo participativo y de colaboración.
- Conocer los procesos de marketing, finanzas, calidad de la gestión, investigación y desarrollo, servicios a los clientes, entre otros.

IMPACTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL DE UNA ORGANIZACIÓN

Si somos capaces de medir el capital intelectual de una organización, obtendremos una me-

dida del impacto del conocimiento. Para Bellinger, la extensión en la cual una organización está involucrada en compartir el conocimiento tiene un impacto sobre el crecimiento de la experiencia de base de la organización.

HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Herramientas informáticas: sistema ERP (*Enterprise, Resources Planning, Datawarehouse, Datamining*)
- Herramientas de comunicación: *Groupware, Workflow, Call Center.*
- Herramientas de mejoras continuas (TQM), opciones de Internet, Intranet y extranet
- Herramientas especiales: mapas conceptuales, tablero de comando.
- Herramientas para la gestión documental: compatibles con las tecnologías de internet-intranet como los agentes inteligentes de búsqueda en internet, redes neurales y *Customer Relationship Management* (CRM) o gerencia de las relaciones con el cliente.

CICLO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

El conocimiento es un proceso recurrente que integra hechos e ideas en donde confluyen la experiencia basada en saberes adquiridos previamente del entorno y las interacciones personales. La confrontación de las experiencias propias con experiencias ajenas (otros contextos) permite construir la *teoría* o elaboración de pensamiento aplicable a contextos diversos que van a convertirse en *práctica*. El aprendizaje, retroalimentación, interacción con el entorno constituyen la fuente del *nuevo saber*. El conocimiento crece en la medida en que circula, aumenta cuando se expone, sin agotarse por la circulación ni desgastarse por su exposición.

Es cierto que los datos y la información también circulan, se divulgan, se exponen pero sólo se enriquecen a través de la confrontación, la aplicación. La gestión del conocimiento se articula íntegramente con los factores esenciales de la cultura de la organización. Por eso es indispensable que se despliegue a través de toda la estructura y promueva cambios en la institución.

ELEMENTOS FACILITADORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hay dos elementos que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento: el *desarrollo tecnológico* y la *cientización* por parte del mundo empresarial de que el conocimiento es un recurso clave en sociedades y organizaciones

En este contexto el papel que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento en un entorno laboral (cultura organizativa) que fomente los equipos de trabajo multidisciplinario, las relaciones personales entre trabajadores, con los clientes y las redes de colaboración

Según Davenport (1998), la gestión del conocimiento debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos de conocimiento a fin de llevar a cabo su misión estratégica.

Vilaseca y Torrent (2001) comentan que una serie de fuerzas influyentes está redefiniendo la economía (Internet y la red de redes potenciada por el fenómeno de la economía digital) y la manera de entender los negocios. Estas fuerzas del cambio incluyen el fenómeno de la globalización, los niveles de competitividad y complejidad del entorno, las nuevas tecnologías, una serie de cambios en las demandas de los clientes (producción de bienes y servicios) y cambios en las estructuras políticas y económicas.

Con Internet, los costes de cambiar de proveedor disminuyen tanto en las transacciones B2C (*business-to-consumer*) como en las B2B (*business-to-business*) y C2C (*consumer-to-consumer*). Por ello, la construcción de una relación personal fuerte con el cliente permite diferenciar el servicio que ofrecemos con respecto al que ofrecen otros competidores, y así se crean barreras de disuasión (*lock-ins*) que incrementan los costes de cambio para el cliente.

Cuando el precio es adecuado –no necesariamente el más bajo–, las barreras de disuasión pueden ser suficientes como para fidelizar al cliente. La creación de dichas barreras requiere conocer las necesidades y demandas de cada cliente, de allí la importancia *del Customer Relationship*

Management (CRM), gestión de las relaciones con los clientes. Las empresas que interactúan con sus clientes por Internet deben aprovechar las posibilidades de interacción de la Red para ajustar su oferta a las necesidades y demandas de cada cliente. El conocimiento, pues, proporciona rendimientos crecientes con su uso. Cuanto más se usa, tanto más valioso es y más ventaja competitiva proporciona.

Es por esto que muchos economistas comparten hoy en día la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como

desde el punto de vista macroeconómico (naciones y estados)

BIBLIOGRAFÍA

JOHAN ROOS, *Capital Intelectual*.

eserradell@uoc.edu

ajuanp@uoc.edu

PAEZ, Chichi, *Planificación estratégica del talento humano*.

HERNÁNDEZ M. Germán, *Gestión y administración educativa*.

FRED, David. *Conceptos de administración estratégica*.