

## GESTIÓN DE EMPRESAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

José Álvarez M.\*

### RESUMEN

El artículo trata sobre el activo de una organización basado en la gestión del conocimiento, que exige un esfuerzo orientado al mejor y total aprovechamiento del capital intelectual. Aborda aspectos de competitividad e innovación para el surgimiento de una nueva industria con una multimedia interactiva, telecomunicaciones e informática relacionados con el desarrollo de productos.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento. Capital intelectual. Comunicación.

### ABSTRACT

This article deals with an organization's assets, based on knowledge management, which requires an effort aiming to a better and total profit of the intellectual capital. It approaches both competitiveness and innovation aspects, for the emergence of a new industry with interactive multi-media, telecommunications and computer science related to products development.

**Key words:** Knowledge management. Intellectual capital. Communication.

### INTRODUCCIÓN

Actualmente se está confrontando con un nuevo paradigma donde el conocimiento se está convirtiendo en el principal activo de una empresa y/o de un conglomerado de empresas. La llamada sociedad del conocimiento exige un esfuerzo orientado al mejor y total aprovechamiento del capital intelectual, entendido como la suma resultante del conocimiento de sus integrantes, en una empresa.

La sociedad del conocimiento ha significado el surgimiento de una nueva industria con una multimedia interactiva, telecomunicaciones, informática, contenidos, entre otros, que nos permite justamente un mejor y mayor intercambio del conocimiento y a su vez el desarrollo vertiginoso de esta nueva industria a partir de la incorporación de nuevos conocimientos.

La valoración de los activos intangibles es una característica de la sociedad del conocimiento, la misma que hasta presenta un desafío a las prácticas contables; así si se tienen dos empresas "A" y "B"

con las mismas instalaciones, la misma maquinaria, la misma tecnología y el mismo capital, en un balance patrimonial no aparecería diferencia alguna. Sin embargo, si en la empresa "A" los trabajadores son altamente especializados, con una capacitación continua, participación, sinergia, pensamiento sistémico, y motivación; mientras que en la empresa "B" no se encuentra tales características en los recursos humanos; entonces es evidente que la empresa "A" sería más valorizada en el mercado de acciones; por ejemplo, porque es en ella donde existe mayor integración y mejor utilización del conocimiento, este hecho se reflejará en su competitividad.

### SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La sociedad del conocimiento es la tercera fase productiva por la que atraviesa la sociedad. La primera fase que fue muy larga, estaba basada en la producción rural y artesanal, después de un tiempo hubo un pasaje de la sociedad rural a la sociedad industrial.

La sociedad industrial se basa en la producción en serie; el centro productivo es la fábrica y la

\* Docente de la Facultad de Ciencias e Ingeniería.  
Escuela de Ingeniería Industrial. PUCP  
E-mail: jcalvarez@pucp.edu.pe

filosofía que la orienta es la del predominio de la razón sobre el sentimiento, la sociedad industrial fue optimizada y organizada por Taylor, mediante la producción científica, donde separa el trabajo intelectual del operacional para evitar el desperdicio de tiempo, y donde esto es perfeccionado por la ingeniería de métodos y movimientos; en la sociedad industrial existe una orientación hacia el producto que después es ofrecido al mercado que lo aceptará.

La tercera fase productiva, o sea la sociedad del conocimiento, se caracteriza por la importancia dada al conocimiento, la predominancia de los trabajadores intelectuales y donde el trabajo repetitivo es delegado a las máquinas, robots y/o computadoras. Entonces el trabajador tiene más tiempo para pensar, sentir, emocionarse, aprender, ser creativo e innovar. En la sociedad del conocimiento las empresas están orientadas al mercado buscando identificar las señales del mismo y para esto hacen uso de la inteligencia competitiva.

La gestión de una empresa en la sociedad del conocimiento enfrenta los siguientes desafíos:

- a. La desestructuración del tiempo y del espacio, donde deja de ser importante la permanencia del trabajador durante 8 horas en el espacio físico de la empresa; pasa a ser importante el resultado creativo que el trabajador puede aportar desde su casa mediante el teletrabajo, o sea el trabajo trasciende los límites de la fábrica porque la respuesta creativa aparece en cualquier momento y en cualquier lugar -como por ejemplo cuando Arquímedes tomando baño descubrió la ley del empuje hidrostático-, esa es una diferencia con la sociedad industrial donde el trabajo termina al salir de la fábrica. Evidentemente la desestructuración del tiempo y del espacio tiene que ser entendida y gerenciada por la empresa. Sin embargo aún existen gerentes que quieren ver al funcionario "trabajando" o en el mejor de los casos sentado frente a un computador, lo cual sin duda es un obstáculo para esta nueva concepción del trabajo.
- b. La calidad de vida, que es condición "sine qua non" de la creatividad.
- c. La valorización de los activos intangibles y la gestión del conocimiento; así por ejemplo, los intangibles actualmente ya representan el 25 por ciento de las exportaciones de los Estados Unidos de América.
- d. La sociedad del conocimiento funciona con una nueva lógica económica basada en que cuanto más conocimiento yo comparto más conocimiento yo tengo y cuanto más lo usaren mayor el valor del mismo.

## MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Una gestión del conocimiento va a llevar la interrogante: ¿Cuál es el conocimiento disponible y cual es el conocimiento que necesitamos?. Entonces se comienza con la identificación del conocimiento disponible al interior de la organización.

El conocimiento disponible en el interior de la organización así como la capacidad de incrementarlo es el activo intangible de tal organización.

Este conocimiento disponible va a ser el conocimiento acumulado, va a estar en la forma de las prácticas compartidas en la empresa, en la forma de productos y procesos desarrollados por la empresa, en el conocimiento del mercado y de sus clientes, en la forma como la empresa interactúa con otras organizaciones, en el conocimiento tácito de los trabajadores de la empresa.

Es importante, en esta fase, diferenciar el conocimiento tácito del conocimiento explícito. Donde el conocimiento tácito es aquel fruto de la experiencia y adquirido en forma práctica, en tanto que el conocimiento explícito es aquel conocimiento ya codificado disponibilizado para su captación y/o transmisión en manuales o textos.

Para intercambiar y circular ese conocimiento, es necesario ver formas de gerenciar y optimizar tal proceso. Esto va a significar la conversión de conocimiento tácito en explícito, el explícito en tácito, el tácito en tácito y el explícito en explícito. Para favorecer estos intercambios es necesario un ambiente propicio que incluya motivación y una estructura organizacional favorable.

El conocimiento tiene un carácter acumulativo, es decir lo que una empresa hace hoy está determinado, de alguna forma, por lo que la empresa hizo en el pasado o sea la capacidad tecnológica no surge de la noche a la mañana; así mismo lo que una empresa hace hoy, su visión de futuro, la forma como identifica los nuevos paradigmas y megatendencias, como establece la correlación entre su necesidad de conocimiento con su núcleo tecnológico determina lo que esta empresa hará y será en el futuro.

Una empresa sigue una trayectoria tecnológica en el tiempo y a su vez es identificable su núcleo tecnológico o "court business" relacionado estrechamente con la misión de la empresa.

Para conservar y disponibilizar los conocimientos de una organización se hace necesario contar con formas versátiles de almacenamiento del conocimiento, en manuales de procedimientos, en un pro-

yecto de gestión del conocimiento e inteligencia competitiva, y a través de la gestión estratégica de una red interna de computadoras.

Es decir, se hace necesario tener una memoria organizada de la empresa, para no perder ni el conocimiento tácito ni el explícito que la empresa fue acumulando en el transcurso de los años.

Después de haber identificado todo el conocimiento disponible internamente en la empresa y contrastarlo con la necesidad de conocimientos en la organización. Entonces, primero se trata de resolver los problemas con el conocimiento interno; si no es suficiente se inicia la búsqueda de fuentes de conocimiento fuera de las fronteras de la organización.

Para esto es importante identificar a las fuentes externas de conocimiento y ver la compatibilidad de ese conocimiento y la forma de captarlo, con la cultura y estructura de nuestra organización. La transferencia y captación de conocimiento desde una fuente externa es una labor delicada; luego de haber identificado a la fuente externa y la forma de captación (que podría ser en algunos casos vía la adquisición de la empresa fuente) se procede a estructurar y a gerenciar la interacción.

En realidad una transferencia de conocimiento es de doble vía, de la fuente al receptor, y desde el receptor hacia la fuente. Sin embargo para fines de simplificación se considera solamente la transferencia unidireccional desde la organización fuente hacia la organización receptora.

Para tal fin, se puede visualizar el proceso en tres fases: una primera fase de generación del conocimiento en la organización fuente, una fase de transmisión en la frontera interorganizacional, y una fase de propagación al interior de la organización receptora.

Esta visión del proceso de transferencia de conocimiento tiene una analogía con un proceso de transferencia de calor. Así en el primer caso el flujo es el conocimiento, que como el flujo de calor se va a transmitir con mayor o menor facilidad en función del medio de interfase, su velocidad y eficiencia de propagación dependerá del elemento receptor.

La interfase precisa ser gerenciada identificando el tipo del conocimiento a ser transmitido, facilitando el contacto personal en el caso de la transmisión de conocimiento tácito.

Hay que tener cuidado y saber diferenciar entre la adquisición de una tecnología y la adquisición de un conocimiento, porque la tecnología va incorporada en artefactos o medios articulados mientras que la adquisición de conocimiento está ligada a su transmisión, propagación, asimilación e impacto en el núcleo tecnológico de una empresa.

La propagación del conocimiento al interior de la organización puede ser medida mediante el impacto en el núcleo tecnológico de la empresa, la formación de redes, cambios en los productos y procesos, y en la captación de nuevas herramientas y metodologías por los trabajadores de la organización receptora.

## LA CREATIVIDAD

Además del conocimiento, que está estrechamente ligado al razonamiento lógico, se tiene a la creatividad, la cual, en contrapartida, se encuentra más cercana a lo que sería la intuición, la imaginación y la subjetividad.

Se entiende a la creatividad como la adaptación al cambio resultado de un problema desafiador. Haciendo una analogía, en una planta que es posicionada en un ambiente con poca luz, sin embargo la planta necesita de la luz para poder completar la síntesis de la clorofila, sin la luz la planta moriría. Ante ese problema la planta direcciona sus ramas hacia una ventana, se adapta al cambio, se acerca a la ventana accediendo a la luz y consigue sobrevivir. O sea la respuesta creativa de la planta significó una adaptación al cambio para resolver un problema del pasado mediante una evolución.

Igualmente, una empresa ante un problema requiere una respuesta creativa para adaptarse al cambio, en una época en que el cambio y la incertidumbre son las constantes. La respuesta creativa significará la evolución de los productos, procesos y servicios.

Se tiene fuerzas favorables y contrarias a la respuesta creativa; miedos y temores a lo nuevo y el dolor intrínseco del cambio como aquel de la planta que tuvo que esforzarse para acercarse a la luz, también existen las fuerzas favorables como la visión de futuro, esto es donde nosotros y la empresa queremos estar en los próximos cinco años - visión de futuro que conjuntamente con la misión de la empresa permitirá la elaboración de una estrategia y un plan táctico.

El miedo a veces se refleja en el temor a perder, no obstante este temor puede significar la pérdida de una oportunidad de aprender; sobre todo muchas veces lo que únicamente poseemos es el poder de nuestras decisiones, entonces es imperativo arriesgar.

De alguna forma, se concuerda cuando H. Séller dice: "la vida es una aventura osada o nada". En una época donde la constante es el cambio, el no tomar una decisión a tiempo puede significar la pérdida de una oportunidad que difícilmente se volverá a presentar.

La creatividad puede y es gerenciada en algunas empresas que perciben que la suma de los pensamientos de todos los trabajadores es mayor que el conocimiento individual de los pocos dirigentes; es una interpretación del corolario de que *"el todo es mayor que cada una de sus partes"*. Es importante que en las organizaciones, en concordancia con Senge (1990) exista una visión proactiva y una capacidad de generar cambios antes que una actitud pasiva de esperar cambios.

Existen técnicas creativas que van a favorecer la retención de las energías al interior de la empresa, técnicas como la fertilización cruzada o sea la aplicación de técnicas y procedimientos de un campo en otros distintos, estableciendo analogías, las tormentas de ideas, la escritura rápida, la comparación de situaciones imaginarias con reales, por ejemplo cómo las secuencias de una película determinada podrían dar ideas para la solución de un problema. Y principalmente es importante favorecer la formación de grupos creativos al interior de la empresa.

## LA INNOVACIÓN

En la literatura la innovación es definida como la realización de nuevos productos, procesos y servicios con fines comerciales. O sea la innovación va a ser una condición *"sine qua non"* para alcanzar la competitividad de una empresa.

Para que acontezca la innovación en la empresa serían necesarios los dos ingredientes anteriormente vistos, esto es: el conocimiento y la creatividad. De esta forma se puede establecer la siguiente ecuación que ayudaría a presentar el concepto:

Conocimiento + Creatividad = INNOVACIÓN

COMPETITIVIDAD

La innovación presenta una dinámica propia que comienza con una innovación radical de un producto, por ejemplo: la innovación de la primera máquina de escribir mecánica, y sigue durante un tiempo desarrollándose una serie de innovaciones incrementales hasta alcanzar la estabilización del producto. Solamente que es en ese momento que se espera la aparición de otra innovación radical como aconteció con el surgimiento de la máquina de escribir eléctrica.

Simultáneamente a la innovación del producto se producen innovaciones en el proceso, sin embargo existe un desfase en el tiempo, porque las mayores innovaciones en el proceso se dan un tiempo después de haber sido realizada la innovación radical.

La competitividad, resultado de la innovación que le va a permitir a una empresa colocar sus productos en diferentes mercados, es también función de otros factores. Además, tanto la competitividad como la innovación tienen un carácter sistémico.

Así es difícil hablar de una empresa competitiva o innovadora en un medio que no es competitivo ni innovador. Porque la innovación tiene un carácter sistémico, es decir las empresas de una determinada región o país establecen intercambios formales e informales con otras empresas, con las universidades y con otras múltiples organizaciones con las que comparten conocimientos sobre organización, mercados y tecnologías; conocimientos que van a permitir innovar.

## ¿CÓMO SE APLICA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRÁCTICA?

Mediante una metodología diseñada para tal fin que incluya puntos tales como:

- Análisis de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Tipo de productos, procesos, servicios o proyectos realizados en las empresas.
- Endomarketing.
- Mapeamiento de los procesos y actividades claves.
- Mapeamiento del capital intelectual.
- Lagunas de conocimiento.
- Evaluación.
- Plan de acción.

## CONCLUSIONES

La competitividad de un País se construye con el tiempo y es la sumatoria de las competitividades de diversos sectores y múltiples regiones. Entonces en un País con pocos recursos se hace necesario priorizar sectores en los que exista un potencial competitivo y elegir algunas regiones para experiencias piloto.

Esta planificación y visión de futuro sectorial-regional como País puede tener un doble flujo de arriba hacia abajo cuando es fruto de la reflexión de los responsables por establecer las políticas de ciencia y tecnología; o un flujo complementario de abajo para arriba cuando surge como una iniciativa local, popular y emprendedora.

Principalmente en el segundo caso, las aglomeraciones de Pymes van a presentar y exteriorizar una demanda por innovaciones tecnológicas de producto, de proceso y de un carácter incremental. Los centros de innovación tecnoló-

gica surgen como una alternativa para coadyuvar la innovación en estos conglomerados y contribuir decididamente a la competitividad del conglomerado de pequeñas empresas.

Las empresas, independientemente de su tamaño, enfrentan actualmente un entorno cambiante donde las herramientas válidas ayer ya no lo son más; entonces las empresas inicialmente se desconciertan mas luego recurren a crear nuevas herramientas o reconfigurar las anteriores para poder enfrentar con éxito y desarrollarse competitiva e interactivamente en la sociedad del conocimiento basándose justamente en la gestión del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Senge, P. 1990.** La Quinta Disciplina. Ed. Granica. México.
2. **Oropeza, R. 1995.** Creatividad e Innovación Empresarial. Ed. Panorama. España.
3. **De Bono, E. 1999.** El Pensamiento Práctico. Ed. Paidós. España.
4. **Sabag, A. 1991.** Creatividad. Ed. Universidad del Valle. Colombia.
5. **Ackoff, R. 1988.** El Arte de Resolver Problemas. Ed. Limusa. México.