

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL

[PEDRO L. TITO HUAMANÍ\\*](#)

*La empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde estos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización" (Bueno, 1998).*

---

### ABSTRACT

In this article the author seeks to show the importance of the Administration of Knowledge, as a revolutionary model and innovator for the organizations, analyzing the different variables of the environment that influence in the organizational development, the importance of having clarity among the concepts: data, information and knowledge, as well as the process of generation of the knowledge, inside the environment of the Administration of the Knowledge.

### RESUMEN

En este artículo el autor pretende mostrar la importancia de la Gestión de Conocimiento, como un modelo revolucionario e innovador para las organizaciones, analizando los diferentes variables del entorno que influyen en el desarrollo organizacional, la importancia de tener claridad entre los conceptos: datos, información y conocimientos, así como el proceso de generación del conocimiento, dentro del ámbito de la Gestión del Conocimiento.

---

### INTRODUCCIÓN

El feriado largo de las Fiestas Patrias pasadas, para muchos de nosotros sirvió para realizar un viaje fuera de Lima. Este viaje de descanso y placer incluida la familia, fue preparado seguramente con anticipación, informándonos sobre el lugar que íbamos a visitar, comprando libros o guías de itinerario, viendo fotos, etc. Sin embargo, y por muy exhausta que fuera la recopilación de información que hiciéramos, si alguien nos pidiera que le describiéramos con detalle el lugar a visitar, seguramente no pudimos hacerlo (o, por lo menos, no con detalle). Pero... ¿y a la vuelta del viaje? Entonces sí que dimos todo con lujo de detalles acerca del lugar, su aspecto, el ambiente... incluso pudimos emitir un juicio acerca de la veracidad de la información que con carácter

previo habíamos consultado. ¿Qué diferencia hubo entre el antes y el después? Evidentemente, haber estado allí, haber vivido una situación, en definitiva, la experiencia vivida, es la que ha transformado, los datos que formaban parte de la información que teníamos antes, en CONOCIMIENTO. En este orden de ideas, el conocimiento del lugar visitado se ha convertido en nuestra ventaja diferencial que bien pudiéramos sacar provecho si nos dedicáramos al negocio de Guía de Turismo.

Valga este relato a modo de introducción para adentrarnos en un nuevo paradigma que viene sacudiendo a las organizaciones empresariales en el mundo. Y es que a diferencia de décadas pasadas, donde la acumulación en mayor infraestructura (instalaciones, equipos), así como en mayores inversiones en activos tangibles, eran sinónimos de fortaleza y solidez económica empresarial; en la actualidad, las organizaciones exitosas son las que reflejan activos tangibles significativamente reducidos, pero que en contraposición se preocupan en potenciar sus activos intangibles (Puzueta, 2000), para ponerlos al servicio de la sociedad, obviamente, a cambio de una retribución económica, situación que los ubica en una posición competitiva con altos índices de rentabilidad. Una muestra de ello, es la Corporación Microsoft de Bill Gates.

Ahora bien, para que engañarnos, el conocimiento es inherente a la persona humana. Ya nadie duda de que las personas siempre hayan sido el componente básico y primordial de las organizaciones. ¿Por qué hablar ahora de Gestión del Conocimiento? ¿Acaso nadie se había dado cuenta de esto con anterioridad? ¿Cuál es el fenómeno que ha provocado la aparición de este nuevo modelo de gestión? La respuesta está en la implantación y generalización de las nuevas tecnologías de información en las organizaciones (Malhotra, 1997). Estas tecnologías son las que han originado el nacimiento de una nueva era basada en el conocimiento, por cuanto están permitiendo potenciar al capital intelectual de las organizaciones, hasta el punto de convertirlo en la principal ventaja competitiva.

## **CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL**

¿Por qué las organizaciones empresariales tendrían que avanzar en sus modelos de gestión, a tal grado de validar los conocimientos de sus trabajadores aunque estos no se reflejen en los libros contables al final de un período económico? Ya, Toffler en la década del '80 (Toffler, 1981) postulaba una hipótesis incuestionable, en el sentido de que el desarrollo de la sociedad se asemeja a las olas marinas. De allí que para este autor, la Revolución Agrícola fue la expresión de la Primera Ola, en tanto que la Revolución Industrial fue la manifestación mas visible de la Segunda Ola. La expresión visible de la Tercera Ola es la Revolución Tecnológica en una sociedad supercomunicada e informatizada. Ahora sin temor a exagerar podemos manifestar que asistimos al advenimiento de una nueva oleada (Cuarta Ola) como consecuencia de la Revolución del Conocimiento (De la Rica, 2001) que viene provocando la ruptura de los paradigmas actuales y planteando nuevos retos a la sociedad, fundamentalmente, en nivel organizacional.

¿Cuáles son las características del entorno que condicionan el desarrollo organizacional en este nuevo escenario?

El entorno actual se caracteriza entre otros por los siguientes fenómenos:

### **Globalización de la economía**

Vivimos en un mercado global cuyas fronteras coinciden con los límites de nuestro planeta; la internacionalización de la economía es una realidad. Asistimos a la formación y consolidación de bloques económicos de países, donde los límites territoriales ya no responden a los paradigmas actuales. Este fenómeno supone para nuestro país, desde la década del '90, la liberalización de nuestro mercado, planteando retos de una mejor y mayor competitividad a nuestras empresas con relación a sus pares extranjeras. Pero también la globalización supone que los problemas financieros y económicos que experimentan otros países tienen su correlato en el nuestro. Una muestra de ello, es lo que venimos experimentando los países de América del Sur a partir de los problemas financieros de Argentina, y más reciente los de Uruguay. La globalización de la economía es una realidad que a todos nos afecta.

### **Velocidad de los cambios**

Las cosas siempre han cambiado, pero, hoy en día, esos cambios se caracterizan por la velocidad con la cual se producen, obligando a todas las empresas e instituciones a preguntarse sobre los estilos de organización y las estrategias que adoptarán para enfrentar una situación de hipercambio e hiperobsolescencia constante y en extremo compleja.

### **Fácil y rápido acceso a la información**

Por las bondades que ofrecen los avances tecnológicos, ahora tenemos acceso a tantas fuentes de información como jamás ningún ser humano ha experimentado, a lo largo de los tiempos. Es más, en algunos casos, recibimos información en exceso, más de la que somos capaces de digerir, cayendo muchas veces en polución informativa (Puzueta, 2000). No sólo tenemos acceso a Fuentes bibliográficas, prensa escrita y hablada, televisión por cable, etc., sino que el fenómeno de Internet, nos ha permitido multiplicar exponencialmente la cantidad de información a la cual accedíamos hace cinco años.

### **Nuevos productos/servicios**

El entorno actual es de competencia frontal y permanente, donde las empresas para subsistir y mejor aún desarrollarse, deben institucionalizar una política de creación e innovación de sus productos/servicios, para seguir manteniendo la lealtad de sus clientes. En ese sentido, los responsables de Marketing, no deben esperar a que sus estrategias mercadotécnicas se vean condicionadas por el ciclo de vida de sus productos/servicios actuales; por el contrario deben ser más agresivos en el lanzamiento de nuevos productos/servicios.

### **Nuevos mercados, nuevos competidores**

La globalización supone oportunidades para incursionar en nuevos mercados, e incluso para afrontar nuevos retos. Por ejemplo, la apertura del mercado norteamericano, a partir del acuerdo de ATPA, supondrá una oportunidad de negocio para muchas empresas nacionales, que por cierto tendrán que competir con empresas de los demás países andinos. De la misma forma, en que hemos de prepararnos para dar respuestas y competir en nuevos mercados, tenemos que estar preparados para afrontar un reto mayor: la llegada de nuevos competidores.

### **Los viejos esquemas de producción ya no sirven**

El modelo empresarial tradicional, que descansa en el mantenimiento del status quo (línea de autoridad y responsabilidad, orden, seguridad, etc.) es obsoleto. En el escenario de la Revolución del Conocimiento, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. Ahora, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## **DIFERENCIA ENTRE DATO, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO**

Es importante, para los propósitos de este comentario tener claridad acerca de estos tres conceptos; dado que en nuestro medio se suelen utilizar indistintamente y esto puede llevar a una interpretación errónea de la Gestión del Conocimiento. Una primera aproximación a la diferenciación de tales conceptos, es que los datos están localizados en el mundo, en tanto que el conocimiento está localizado en cualquier agente, sean personas u organizaciones. La información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

### **Dato:**

"Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor e interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán lo que ha de hacer. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información) (Camisón, 2001).

En ese orden de ideas, teniendo un entorno totalmente inestable e incierto, los datos son importantes para la gestión de cualquier organización. Obviamente, que hay organizaciones que requieren gestionar mayor cantidad de datos en tiempo real, dado que la naturaleza de su actividad lo exige así. Por ejemplo, las entidades bancarias y financieras, entidades públicas: SUNAT, SUNAD, ESSALUD, etc.; no se concibe ninguna de estas instituciones sin un sistema que permita fluir datos para sus miles de operaciones diarias.

### **Información:**

La información es un conjunto de datos, que da forma a un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audiovisual. Es el nexo que se establece entre el emisor y el receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. En suma, una información de interés para la persona que recibe, puede conseguir modificar actitudes y aptitudes. A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado (Arroyo, 2001).

Ahora bien, a nivel organizacional para recibir o enviar información necesitamos implementar redes o sistemas de comunicación que garanticen a quien la toma, una acción sinérgica para la proactividad en su desempeño laboral. El tema es, como coadyuvar en el desarrollo organizacional, de modo tal que la información que circule

por las redes internas sirva para ello. Los ordenadores nos pueden ayudar a añadir valor y transformar datos en información, pero es muy difícil que nos puedan ayudar a analizar el contexto, de dicha información. En definitiva, que actualmente tengamos acceso a más tecnologías de la información no implica que hayamos mejorado nuestro nivel de información (Camisón, 2001).

### **Conocimiento:**

El conocimiento es una capacidad humana personal como la habilidad y la inteligencia que se adquiere a través de la experiencia vivida -recordemos lo del viaje por Fiestas Patrias-. Para ello hacemos uso de nuestros sentidos; pero mucho cuidado, los materiales que nos sirven para leer, escuchar o ver no son conocimientos, son vehículos que nos sirven para internalizar la información que al aplicarlos en un hecho concreto se convertirá en conocimiento.

Para Davenport y Prusak (1999) "el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas".

El conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. A la información que recibe, la persona le adiciona intuición y sabiduría, convirtiéndola en conocimiento. "Las notas musicales son datos, organizadas de forma estructurada y coherente, dentro, de un contexto, con un fin. Es el conocimiento del pianista, su sabiduría, lo que hace que los datos, la información, se conviertan en verdadera melodía) (De la Rica, 2001).

De modo, que el conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben aplicarla en su quehacer ejecutando actividades para sí o para terceros.

Hemos manifestado que el conocimiento es inherente a la persona, es decir es la persona que lo asimila como resultado de su propia experiencia y lo incorpora a su acervo personal convenciéndolo de su significado e implicaciones.

Una vez internalizado e incorporado a la estructura psicosocial de la persona, el conocimiento es inacabable. Se puede volver a utilizar dicho conocimiento, sin que éste se consuma, lo que no ocurre con otros tipos de bienes materiales.

El conocimiento sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir que hacer en cada momento, porque esa acción tiene por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos por cada individuo, llegando incluso a cambiarlos de ser posible. Ahora bien, así como las personas adquieren nuevos conocimientos a través de sus experiencias vividas, es de suponer que también las organizaciones durante el tiempo de su existencia adquieren y acumulan conocimientos; Situación que les permite seguir manteniéndose en el mercado. Tales conocimientos se manifiestan, en el caso de las empresas, en el perfeccionamiento o lanzamiento de nuevos productos/ servicios, en la mejora de sus procesos, capacidad reactiva para enfrentar las contingencias, etc.

## **GESTION DEL CONOCIMIENTO**

Existen una variedad de posiciones en el mundo académico para argumentar que se entiende por Gestión del Conocimiento. Veamos algunas de ellos:

*"La gestión del conocimiento implica gestionar el conocimiento de la gente que directa o indirectamente, tiene relación con la empresa. Dicha gestión se desarrolla sobre lo que las personas piensan y desean que se haga en la empresa para la cual trabajan, obteniendo una optimización de sus productos o servicios)) (Flores, 2001).*

*"La gestión del conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos)) (Malhotra, 1997).*

*"La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo)) (Carrión, 2001).*

A nuestro entender la gestión del conocimiento, es la gestión de los activos intangibles que tiene una organización para añadirle valor. Tales activos intangibles lo conforman: El capital humano representado por el conjunto de conocimientos y capacidades de sus trabajadores; por aquellos conocimientos acumulados por la empresa en el tiempo de su existencia, manifestándose en su knowhow, patentes, marcas, etc.; y por el conjunto de relaciones que mantienen con el exterior, principalmente, clientes, proveedores, otros agentes económicos, etc.

En el mundo empresarial son dos las tendencias que se vienen acentuando en el proceso de Gestión del Conocimiento:

### **• Tendencia de Codificación:**

Las organizaciones desarrollan vías para codificar y almacenar en bases de datos el conocimiento adquirido, de forma que pueda ser accesado fácilmente por cualquier miembro en el futuro. Al ser extraído, el conocimiento se hace independiente de la persona que lo genera y se plasma en un soporte documental para que pueda ser reutilizado.

### **• Tendencia de Personificación:**

Se sigue una estrategia de cara a cara. Se asume que el conocimiento está fuertemente ligado a la persona que lo desarrolla, y su forma de compartir será sólo a través del contacto directo entre las personas. De acuerdo a esta tendencia las tecnologías deben servir para ayudar a los trabajadores a comunicar sus conocimientos, mas no almacenarlos.

No siendo el espíritu de este artículo, analizar las ventajas y desventajas de tales tendencias para las organizaciones de nuestro medio, creo oportuno como introducción en el modelo de la Gestión del Conocimiento, generar un sistema en la empresa, que en combinación con el capital humano que dispone, los conocimientos acumulados y el conjunto de relaciones que mantiene, nos permita obtener una ventaja en relación a la competencia. Si logramos embarcarnos en este proyecto habremos roto nuestras

ataduras con el pasado (paradigmas tradicionales) eligiendo el camino de la gestión del conocimiento, que por cierto obligará a reestructurar abismalmente nuestra manera de pensar y percibir, principalmente en relación a la actuación de aquellos trabajadores que permanecen decenas de años en la empresa.

### PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

El conocimiento humano tiene dos variantes: Conocimiento Tácito y Conocimiento Explícito. El conocimiento tácito, es el conocimiento inherente que tiene toda persona, producto de su experiencia, sabiduría y creatividad; en suma, conocimiento que se encuentra en el interior de cada uno de nosotros, acumulado en el tiempo, el que nos proporciona la ventaja diferencial en relación a los demás.

En tanto que el conocimiento explícito, es el conocimiento que permanece en los materiales audiovisuales (libros, revistas, videos, CDS, y otros) en calidad de información, que al tomar en contacto con la persona interesada se convierte en conocimiento. Este conocimiento explícito al ser internalizado y aplicado por la persona se convierte en conocimiento tácito. Pero como el interés de buscar nuevos conocimientos es propio de la naturaleza humana, el proceso de creación del conocimiento se convierte en un espiral que sólo termina con la desaparición física de la persona.

### PROCESO DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Nonaka y Takeuchi (1995)

Esta combinación ontológica del conocimiento tácito con el conocimiento explícito, planteado por Nonaka y Takeuchi (1995), conocido como el modelo Espiral del Conocimiento conduce a la generación de cuatro campos, que se convierten en fases en el proceso de creación del conocimiento.



	<b>TÁCITO</b>	<b>EXPLÍCITO</b>
<b>TÁCITO</b>	Socialización	Externalización
<b>EXPLÍCITO</b>	Internalización	Combinación

### CAMPOS DEL PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **Socialización:** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a partir del conocimiento tácito, mediante la interacción directa de persona a persona.

Ejemplo: el docente enseñando a sus alumnos algún modelo matemático, el albañil enseñando a su ayudante cómo asentar ladrillos, el matricero enseñando al aprendiz cómo manipular un torno para trabajar los moldes, etc. Es un conocimiento que permite compartir experiencias directas entre el poseedor y el que busca conocer y aprender.

- **Exteriorización:** es el proceso de convertir los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos. Externalizar es convertir ideas, imágenes y/o palabras a través del diálogo. Supone hacer tangible el conocimiento mediante el uso de metáforas. Ejemplo: con este artículo, pretendo trasladar mis conocimientos tácitos hacia mis lectores, convirtiéndolos en conocimientos explícitos.
- **Combinación:** es el proceso de transferencia del conocimiento explícito al conocimiento explícito. Ejemplo: para escribir este artículo (conocimiento explícito) fue necesario consultar los trabajos de connotados autores en el tema. Drucker, Nonaka, Takeuchi, Davenport, etc.; quienes a su vez transfieren conocimiento explícito.
- **Interiorización:** es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito. Ejemplo: un viaje al exterior puede significar vivir otras experiencias, conocer otros países, diferentes culturas. Dichos conocimientos se impregnan en la persona en forma de modelos mentales (conocimiento tácito) para ser utilizados en otro momento o situación.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

A decir de Peter Drucker (1999) el recurso económico básico de una organización ha dejado de ser su capital, sus recursos tangibles o su fuerza de trabajo. En un mundo globalizado y altamente competitivo, el único recurso que añade valor a sus productos / servicios, son los conocimientos acumulados en el tiempo producto del aporte individual y colectivo de su gente. Ahora, el tema es cómo gestionar tales conocimientos para seguir peleando un espacio en el mercado. Aprender a aprender es el camino. Y para aprender, la clave está en la Gestión del Conocimiento.

Sin embargo, para que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva no basta con que exista. Es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de la manera oportuna y en el momento adecuado.

Ante estas nuevas ((reglas del juego)), la empresa que aproveche las capacidades intelectuales de la organización, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y que desarrolle los sistemas y la tecnología necesaria para ello, estará en situación de afrontar los retos futuros. Capturar y gestionar estas capacidades, estos conocimientos, y rentabilizarlos; en definitiva, convertir el capital intelectual en capital financiero, es el nuevo paradigma empresarial de estos tiempos.

---

E mail. - [pedrotito18@hotmail.com](mailto:pedrotito18@hotmail.com)

\* Licenciado en Administración, UNMSM. Egresado Empresarial de la UNMSM. Estudios de especialización en ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola. Docente Auxiliar de EAP Negocios Internacionales, FCA UNMSM.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arroyo, A. "¿Conoce el significado e implicación de la Gestión del Conocimiento?" (2001). <http://www.revista.robotikev.com/gc/n>
- Bueno, E. "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual" (1998). <http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3>
- Camisón, C.; Palacios, D. y Devece, C. "Gerencia del Conocimiento" (2001). <http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.htm>
- Carrión, J. "La Gestión del Conocimiento" (2001). <http://www.gestiondelconocimiento.com/introducción.htm>
- Davenport, I y Prusak, L. "El conocimiento activo: Cómo las organizaciones manejan lo que ellos saben" (1999). [http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia\\_conceptos.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm)
- De la Rica, E. "Gestión del Conocimiento: Caminando hacia las organizaciones inteligentes" (2001). [http://www.nuevaempresa.cu/03\\_21.htm](http://www.nuevaempresa.cu/03_21.htm)
- Drucker, P. Los desafíos de la Administración en el siglo XXI (1999). Argentina: Edit, Sudamericana.
- Flores, J. "Gestión del Conocimiento: ¿Nueva estrategia empresarial o simple concepto de moda?" (2001). [http://www.nakua\\_technologies.com/index.htm](http://www.nakua_technologies.com/index.htm)
- Malhotra, Y. "La dirección de conocimiento en organización inteligente" (1997). Procedimientos de la Asociación para los Sistemas de Información; Tercera Conferencia Americana en los Sistemas de Información. <http://www.brint.com/Km/Km.htm>
- Nonaka, I. y Takeouchi, H. La empresa creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica para la innovación (1995). Edit. Universidad de Oxford.
- Puzueta de Paredes, F. "Los primeros pasos hacia la Gestión del Conocimiento" (2000). [http://www.gestiondelconocimiento.com/casos\\_area\\_profesional](http://www.gestiondelconocimiento.com/casos_area_profesional)
- Toffler, A. La Tercera Ola (1981). España: Edit. Plaza y Janes S.A.