



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APORTE DE LA UNIVERSIDAD

Genara Castillo Córdova

2004

FACULTAD DE HUMANIDADES

Departamento de Humanidades, Área de Filosofía



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APOORTE DE LA UNIVERSIDAD

GENARA CASTILLO

Estamos adentrándonos con mucha prisa a la llamada Sociedad del Conocimiento. Uno de sus numerosos temas es el de la gestión del conocimiento. El presente artículo se aproxima a este asunto tratando de abrir perspectivas más amplias que las meramente técnicas.

1. El cambio y la misión en la empresa.

En un mundo globalizado como el nuestro y con gran aceleración en los cambios debido a la continua innovación tecnológica, uno de los retos que los directivos de cualquier empresa tiene hoy por delante es planear la estrategia de cambio. Para esto suelen preguntarse:

- ¿Qué cambios conviene que hagamos?
- ¿Cuál es el costo de la inversión?
- ¿Cuál es el costo de quedarnos donde estamos?

Pero quienes tienen responsabilidades de dirección deberían articular aquellas preguntas con las siguientes:

- ¿Cuál es la misión de mi empresa o institución?
- ¿En qué medida tales innovaciones ayudan a cumplir la misión?
- ¿En qué grado mis colaboradores conocen y han interiorizado esa misión?

Sin una misión de la que participe toda la organización, los cambios son estériles si no contraproducentes. SIN MISIÓN LA GENTE NO SABE DÓNDE VA. Este asunto es clave porque la experiencia nos dice que la misión de una empresa no está en el simple papel, sino en la mente, en el corazón y en las manos del equipo de trabajo y del conjunto de directivos y colaboradores en general.

Por ejemplo, si nuestra misión es prestar determinado tipo de servicio, dicha finalidad debería estar presente al momento de hacer un plan de trabajo, de establecer horarios, de hacer evaluaciones, al hacer una oportuna advertencia o corrección, etc. Es muy importante aclararse sobre la misión de cada empresa porque, por ejemplo, el servicio que da una Universidad no es igual que el de una empresa financiera

2. La innovación y el conocimiento

Como todos sabemos dirigir requiere hacer como el capitán de barco: mirar alto y a lo lejos, de lo contrario si uno se queda en la coyuntura puede marearse, en definitiva, en todo proceso si no se mira a lo lejos, a la finalidad – al puerto–, el navegar no tiene sentido.

Necesitamos mirar “a lo lejos” al futuro. Para esto se requiere ajustar continuamente la marcha, atender constantemente al entorno y al interior de cada empresa, reconsiderar los objetivos intermedios, convirtiéndolos en un punto de llegada, pero una vez alcanzados hay que hacer de ellos uno de partida, para logros posteriores, cada vez mayores, más altos, más ambiciosos, sabiendo que la verdadera ambición no es codicia (se queda sólo en bienes materiales y/o externos), sino que exige muchas energías intelectuales, mucha capacidad de proyectar, junto con una dosis muy alta de generosidad y de fortaleza.

En el camino para conseguir los fines nos encontraremos con la exigencia de cambios, de innovación que no atañen a la finalidad (la misión es siempre la misma), sino a los medios, a los métodos, a los modos de alcanzarla. En este ámbito la exigencia es muy grande y no se refiere sólo a temas de hardware o softwares sino de metodologías, nuevas maneras de pensar, de gestionar, de producir, de crear, que sean rigurosas, profundas, innovadoras, que añadan beneficio y crecimiento en todos los niveles humanos.

Si se usan los métodos de hace un año ya están obsoletos. Se tiene que gerenciar como mínimo con cinco años por delante. Para saber “mirar a lo lejos” un directivo no necesita prismáticos, sino que requiere de conocimientos. **Conocer es una manera de ver.** Los clásicos han definido el intelecto humano, como una luz que hace posible el conocimiento, uniendo dos voces: *intus* que significa “dentro” y *legere* que significa leer. Saber leer dentro de las personas, de las circunstancias, de los hechos, de los fenómenos sociales, etc., es un requerimiento cada vez más insoslayable. Un directivo tiene que tener visión, mirar a lo lejos pero tiene que hacerlo inteligentemente.

Sin embargo, como la situación actual es muy compleja, hay que atender a diferentes aspectos o campos de conocimiento, el directivo no podrá hacerlo solo, no puede acotar él solo todo el inmenso caudal de conocimiento que se requiere hoy y se exigirá todavía más mañana para dirigir una empresa o institución.

Una empresa tiene entonces que ser vista y dirigida, primero –y antes que muchas otras cosas– como un gran ámbito de conocimiento. Las empresas que en el siglo pasado se han adelantado al futuro han revelado su secreto precisamente al ser empresas que otorgan mucha importancia al conocimiento. Por ejemplo, es sabido que la empresa *Nike* es sobre todo una fábrica de ideas, inclusive hoy existen empresas que por poco que uno se asome dan la impresión de ser una gran máquina de ideas.

Desde luego que no basta con el conocimiento, pero se parte desde ahí. Las empresas a las que hemos aludido han institucionalizado los nuevos enfoques dentro de la cultura empresarial o institucional, de manera orgánica. La formulación, el diseño, la implementación y la ejecución de un plan de acción deber ser realizados con gran cuidado. Por ejemplo, ningún paso adelante en la comercialización es un “hilo suelto”, y la misma planificación de los resultados exige el mayor cuidado posible.

El ritmo de funcionamiento lo lleva cada vez más el caudal de conocimiento que tenga una empresa. Para nadie es un secreto que las empresas exitosas han sabido ser muy prudentes en su manejo financiero a la vez que son muy sensibles –están muy atentas– al entorno (a sus necesidades) al cual confrontan continuamente con su identidad y misión propias así como con sus recursos personales para cumplirlas. Esta operación se hace en base al caudal de conocimiento que se tiene y que se busca aumentar con la generación o aceptación de nuevas ideas. Evidentemente el conocimiento no lo es todo, pero es parte importante del capital y de los activos de la empresa.

3. Para hacer frente a los cambios.

En general, los factores de todo cambio o innovación son básicamente:

- a. Valoración de las personas y modelación (identificación) de la comunidad de personas o agentes del cambio. Las características de cada quien son muchas, un grupo de ellas hacen referencia al capital intelectual
- b. Organización para prestar el servicio en marco de desarrollo de competencias, entre ellas las del aprendizaje, atendiendo la multiplicidad y articulación de los conocimientos así como a su transferencia, retroalimentación y colaboración.
- c. Acceso a los medios tecnológicos y financieros necesarios
- d. Visión profunda y flexibilidad en los estilos de dirección y control

Así, respecto de estos puntos, la formulación de la estrategia en el desempeño y aporte personal, requiere de por lo menos los siguientes requisitos básicos:

- a. Conocimiento de cuáles son las fortalezas y debilidades (en el plano personal y específicamente en las del conocimiento): auto conocimiento de los directivos y de los colaboradores.
- b. Conocimiento de mis funciones y de la manera como se articulan con las de los demás. Es relevante aquí la capacidad de trabajo en equipo: lealtad, respeto, justicia, amistad y fomentar la capacidad emprendedora: mirar atentamente el entorno y saber descubrir no sólo oportunidades sino generar alternativas.
- c. Conocer los nuevos recursos tecnológicos, pero considerándolos medios y no fines
- d. Directivos líderes y no sólo buenos estrategas o eficientes ejecutivos.

Todo ello requiere de conocimiento (sobre los seres humanos, sobre las tareas u oficios y sobre las técnicas), cuando aquellos conocimientos se asientan en convicciones profundas se trata de formación. Actualmente muchas empresas han ido descubriendo la importancia de invertir y gestionar el conocimiento. A esta altura histórica, ya está reconocido el hecho –y cada vez más crece la expectativa en ese sentido– de que una persona puede y debe aportar agregando valor en lo que hace. Este *valor agregado* lo puede dar básicamente a través de su conocimiento, que como hemos señalado no siendo lo único es el punto de partida para saber aportar. Tomás de Aquino sostenía que al hombre de acción lo primero que se le pide es que sepa.

Tenemos entonces que el conocimiento y su incremento en cada uno de los miembros de la organización es muy importante para obtener ese valor agregado. Una empresa no la hace una sola persona ni sólo los procesos de automatización. Por ello es preciso atender a que la empresa es una organización humana, de personas que no trabajan solas, de ahí la tan reconocida importancia de las relaciones significativas entre el personal de una empresa. Al respecto, surge la pregunta ¿qué se requiere para establecer relaciones significativas?

Sin hacer minuciosas disquisiciones antropológicas, en este breve artículo introductorio podemos decir que una persona siempre –aún cuando no sea consciente de ello– se comunica “enteramente”, todo lo que es –sus valoraciones, sus capacidades técnicas, cognoscitivas, sus hábitos, etc.– influyen consciente o inconscientemente en los demás. Las personas no sólo son conocimientos, pero el contenido de lo que dice y hace constituye una parte importante de su modo de ser y de actuar y proporciona “mensajes” a los demás.

Así pues, dentro de este planteamiento, cada vez obtiene mayor relevancia el así llamado *capital estructural*. Es lo que está en el fondo y conforma la cultura distintiva de una empresa, sus creencias, convicciones, valores y hábitos más profundos, que externamente se suele manifestar en la manera de hacer las cosas, lo cual hace que aún cuando se manejen las mismas cosas, lo diferencial está en el modo.

Cuando se pregunta qué es lo que hace que un consumidor pague unos anteojos de marca para el sol, en un 100% más que otros, la respuesta que suele darse rápidamente es que lo que se paga es la calidad, pero ésta no sólo está en el material –que es importante– sino en el diseño, en su funcionalidad, etc.; lo cual conlleva mucho conocimiento. En definitiva pagamos por el conocimiento (que está empapado de virtudes) que hay ahí dentro del producto. Es un ejemplo que nos habla de técnicas innovadoras en el servicio, de creatividad y de aprendizaje organizado.

Con los niveles de alta competitividad que tiene la empresa es posible darse cuenta que de manera general cuando una empresa está desfasada es por:

- Gestión operativa poco innovadora
- Gestión centrada en lo administrativo, no en el producto o servicio

En la base de todo esto está el requerimiento de una fuerte capacidad cognoscitiva. De lo contrario se compite con precios, pero eso no resiste mucho. Hay que analizar las capacidades y las fuerzas competitivas que entran en juego en la calidad del servicio. Felizmente, poco a poco los empresarios van siendo conscientes de la necesidad de elevar la productividad en base a la inversión en conocimiento, que va más allá e incluye a la tecnología.

Actualmente, los mismos cambios tecnológicos van de la mano con los de capacitación, pero la inversión en conocimiento debe ser mayor todavía, se tienen que cambiar las redes operativas a redes de conocimiento.

Por eso, entre las nuevas funciones del directivo están:

-INTEGRAR

-ESTABLECER PROCESOS DIRECTOS, no intermediar

Aún dentro del simple plano mecanicista que hay que superar, la creación digital de ideas debe ser seguida de la ejecución digital de procesos. Los *E-business* no se pueden reducir a concepciones simplistas, reducidas a procesos mecánicos meramente tecnológicos, sino que conllevan un planteamiento que no sólo es intercambio de cosas, sino de ideas y un *learning* que no conoce fronteras ni límites.

Para ir en pos del conocimiento que falta, es evidente que hay que hacer una evaluación del conocimiento que se posee. Conocer esto último es también de mucha importancia para la organización del conocimiento. De ahí que la generalidad de las empresas estén reconociendo cada vez más el valor del conocimiento que poseen sus miembros. Ante esto se han planteado varias preguntas de ardua contestación:

¿Cómo lo registramos?

¿Cómo lo sistematizamos?

¿Cómo lo hacemos crecer?

4. El papel de la Universidad

La Universidad es una institución que puede ayudar a las empresas en la tarea del conocimiento. Ella tiene dimensión social y es adecuada para establecer la relación entre las nuevas demandas sociales y su misión e identidad propia. En cierta manera la misma universidad puede verse y desarrollarse como empresa del conocimiento, ya que es la institución social a la que se le ha encargado el cultivo del conocimiento en el más alto nivel. La Universidad es empresa si bien no reducida al plano económico, sino en el sentido más prístino de empresa, de proyecto, de noble tarea, que era lo que los grandes caballeros medievales emprendían empeñando en ella su vida.

Como decíamos, una empresa que sabe moverse a sí misma tiene claridad de propósitos, una estructura de valores y una práctica coherente que se ajusta a esos principios rectores, pero esas fortalezas son las que hacen posible un crecimiento sostenido. En este sentido es muy conveniente que se unan la empresa del conocimiento que es la Universidad con las empresas económicas, ya que sus perspectivas vitales están enlazadas desde el principio, ya sólo desde el hecho que es desde las Universidades de donde salen los cuadros de trabajadores.

Es mejor si se enfrenta juntos la globalización –mercados globales–, la innovación, la articulación, el desarrollo –e inclusive las discordancias– en las diferentes áreas del conocimiento. De esta manera la universidad cumpliría una

de sus funciones sociales, la de transmitir y potenciar el conocimiento en la sociedad, con lo cual se pondría en la raíz misma de los cambios sociales.

La universidad puede proveer no solamente de conocimientos, sino de las habilidades para obtenerlos y para hacerlos crecer, también puede ayudar a organizarlos, prever sus alcances y un aporte muy importante: ayudar a organizar el aprendizaje, los equipos o cuadros en base a dicha dotación.

Esto requiere que la universidad profundice en la naturaleza misma del conocimiento, en sus diversos actos y operaciones, y que no lo gestione de manera mecánica, sino que profundice en el estatuto propio de cada ciencia, determine los actos cognoscitivos que conlleva cada ámbito de conocimientos y que proporcione el ímpetu necesario para continuarlos y generarlos de manera personal. Es uno de los retos de toda universidad: incrementar el saber y ayudar a las empresas a organizarlo y gestionarlo.

Genara Castillo
Universidad de Piura
Genara.castillo@udep.pe