Gestión del conocimiento y la importancia de su aplicabilidad en la Institución

Capitán de Navío Luis Antonio Daniel García-Milla Ugarriza
Licenciado en Ciencias Marítimas Navales por la Escuela Naval del Perú y calificado en Guerra de Superficie e Ingeniería de Armas de Superficie. Ha seguido el Programa de Comando y Estado Mayor con mención en Maestría en Estrategia Marítima y obtuvo el primer puesto en el Programa de Alto Mando Naval con mención en Maestría en Política Marítima. Es magíster en Gestión Pública por la Universidad ESAN, donde obtuvo el primer puesto. Cuenta con experiencia técnico-operativa en el área de armamento y misiles en fragatas y corbetas misileras. Ha sido comandante del BAP *Amazonas*, y segundo comandante del BAP *Santillana* y del BAP *Bolognesi*. Asimismo, se ha desempeñado como oficial de evaluación en la Inspectoría General de la Marina, edecán del presidente del Poder Judicial y Corte Suprema de la República, y jefe del Servicio Industrial de la Marina Chimbote. Actualmente es oficial secretario de la Secretaría Técnica de la Comisión Multisectorial de la Acción del Estado en el Ámbito Marítimo (Comaem).



RESUMEN
Un Modelo de Gestión del Conocimiento permite, desde el momento de su aplicación de forma eficaz, la captura y transformación de información en un nuevo conocimiento. Esta gestión se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los trabajadores y sus procesos de gestión. Además, permite establecer la participación activa de la alta dirección y de los funcionarios líderes de los diferentes procesos en la organización con capacidad de toma de decisiones, fomentando la interacción y comunicación entre los trabajadores, así como flujos de creación, colaboración y transferencia de conocimiento, lo cual fortalecerá dicha cultura organizacional. Aparte de ello, el conocimiento, la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos esenciales para aumentar el capital intelectual, y se respaldan en la gestión de la información y la ciencia y tecnología.

PALABRAS CLAVE
Gestión del Conocimiento, capital intelectual, gestión de la información, ciencia y tecnología, cultura organizacional, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT
A Knowledge Management Model allows, from the moment of its effective application, the capture and transformation of information into a new knowledge. This management is supported inside the organizational culture with a vision centered on workers and its processes of management. Besides, it allows to establish the active participation of the high direction and official leaders of the different processes in the organization with decision-making capacity, encouraging interaction and communication between the workers, as well as flows of creation, collaboration and transference of knowledge, which will strengthen the above mentioned culture organizational. Apart from it, the knowledge, the innovation and organizational learning are essential elements to increase the intellectual capital and they are back up on the management of the information, and science and technology.

KEYWORDS
Knowledge management, intellectual capital, information management, science and technology, organizational culture, organizational learning

En la actualidad el conocimiento está presente en todas las organizaciones, en la alta dirección, en los funcionarios, el personal de trabajadores y hasta en sus clientes o usuarios. Es uno de los activos más valiosos. Por lo tanto, solo aquellas organizaciones que quieran mantener ventajas competitivas, perdurar en el tiempo e innovar sus procesos y servicios deben interiorizar la importancia que

• Artículo recibido el 14 de noviembre de 2017, aprobado para su publicación el 20 de diciembre de 2017

significa el integrar el capital intelectual, la gestión de la información y la ciencia y tecnología en la organización, con el fin de que dicho personal aporte su conocimiento y experiencias en aras de contribuir a preservar el conocimiento y buenas prácticas efectuadas en una determinada gestión.

Asimismo, durante la actividad laboral se producen aprendizajes informales y, en muchas ocasiones, inconscientes, que resultan de vital importancia para la organización; por consiguiente, el conocimiento es el único recurso limitado de las organizaciones y también el único que aumenta con su uso. Es por ello que se debe explicitar para poder transformarlo, divulgarlo y publicarlo. Al respecto, Aportela[1] sostiene la importancia de implementar un modelo de gestión del conocimiento y cómo este puede generar valor agregado en las organizaciones, de modo que sus trabajadores y colaboradores fomenten de manera continua su conocimiento y generen para esta un capital intelectual medible, codificado, organizado y transformado, lo que da como resultado la creación de "comunidades de práctica" y "comunidades de investigación" que capaciten, innoven, integren y fomenten el conocimiento, incluyendo como principios las personas y sus iniciativas.

De otro lado, debe tomarse en cuenta que la sociedad de nuestros días se ha construido sobre la base de la influencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que buscan explotar la capacidad de administrar, almacenar y transmitir grandes cantidades de conocimiento a un bajo costo y con mucha naturalidad y habilidad, digitalizando la información y haciendo un empleo masivo del internet (Rodríguez-Ponce; 2007)[2], entre otros.

Según el estudio de Smith y McKeen (2007)[3], en la actualidad las redes de comunicación y relaciones interpersonales que se desarrollan en forma natural en una organización forman canales para el flujo del conocimiento organizacional y pueden también promover el aprendizaje organizacional. Estas redes sociales informales son mecanismos significativos para la innovación y la gestión del conocimiento. Sin embargo, muy pocos han tratado de facilitar o dirigir las redes sociales con la finalidad de generar valor para las organizaciones. Las redes sociales, en combinación con las nuevas y potentes tecnologías, tienen el potencial de cambiar profundamente la manera en la cual las empresas trabajan y generan valor en sus procesos de gestión.

1 APORTELA, María. La segunda generación de la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. En: *Ciencias de la Información*. 2008. Vol. 39, nro. 1, pp. 19-30.

2 RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. En: *Interciencia*. Diciembre de 2007. Vol. 32, nro. 12, pp. 820-826.

3 SMITH, Heather y MCKEEN, James. Developments in practice XXVI. Social Networks: Knowledge management's Killer app? En: *Communications of the Association for information systems*. 2007. Vol. 18.



En otro contexto, para Nonoka y Takeuchi[4], los peores enemigos de la gestión del conocimiento son los directivos ejecutivos, debido a su fascinación por el control. Como comentario a lo descrito por dichos autores, se observa la forma complicada de abordar los proyectos y las iniciativas para gestionar el conocimiento en muchas organizaciones. Asimismo, infieren que todo ello ocurre debido a que estas organizaciones mantienen esquemas tradicionales en su administración, jerarquías muy verticales donde la difusión de los procedimientos se da de manera centralizada y controlada. Argumentan que este tipo de estructuras en definitiva no contribuye a generar conocimiento, sino que crean una barrera para la gestión del conocimiento.

En tal sentido, Nonaka y Takeuchi[5] sostienen que los factores más importantes para promover la gestión del conocimiento están relacionados con la cultura, los valores, el grado de cooperación interna y el apoyo de los directivos. La empresa debe apoyar a los individuos creativos mediante la promoción del ambiente, los recursos y las herramientas que necesitan para la creación del conocimiento. Esto se percibe como un proceso que logra ampliar el conocimiento existente en una organización. Esta ampliación la realizan los individuos en interacción con su entorno, tanto al interior de la organización, atravesando diversos niveles de jerarquía, incluso fuera de sus fronteras. La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y lo explícito.

Sobre la base de lo anterior, la Presidencia del Consejo de Ministros, a través del Decreto Supremo Nro. 004, del 9 de enero de 2013, y dando cumplimiento a la

4 NONAKA, Ikujirō y TAKEUCHI, Hirotaka. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press. 1995.

5 Ibid.

Cuarta Política de Estado del Acuerdo Nacional: "Estado eficiente, transparente y descentralizado", aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, donde se establece el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, el cual es de aplicación por parte de las entidades de la administración pública, entre las que se encuentran los ministerios y organismos públicos, y tiene como uno de los pilares el Sistema de Información, Seguimiento, Evaluación y la Gestión del Conocimiento, lo que supone la transferencia de conocimiento y desarrollo de competencias al interior de las instituciones públicas.

Lo antes descrito resulta relevante, toda vez que el capital intelectual de una organización valorado dentro de la actual sociedad del conocimiento hace que el valor estimado en ella crezca y se involucre con su desarrollo organizativo. Ello constituye un espacio de acción que puede optimizar las labores en las distintas organizaciones, sobre todo porque existe la necesidad de preservar el conocimiento organizacional como una fuente de ventaja competitiva en las empresas.

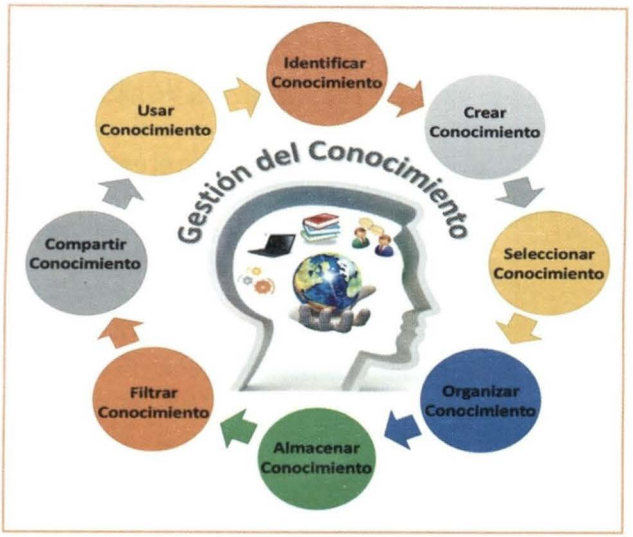
Sin embargo, ¿de qué manera la adopción de la gestión del conocimiento puede contribuir en la organización de la Marina de Guerra del Perú? Se debe tener presente que, según las evaluaciones de competitividad global realizadas por el Foro Económico Mundial (FEM)[6], en los últimos años el Perú presenta todavía una brecha para llegar a ser un país competitivo, pues el desarrollo y la incorporación de la tecnología en su economía y sus empresas son aún bajos.

Ante esta realidad, es necesario que veamos esta problemática con especial atención, con el fin de desarrollar en la institución un sistema de gestión del conocimiento integrado a un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación organizacional, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos, y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión en la institución.

De esta manera, la apuesta central de la gestión del conocimiento en la Marina de Guerra del Perú recaerá en establecer procesos de cambio cultural o de mejora continua sobre la base de las mejores prácticas, a través de la sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los estándares de trabajo que mejor funcionaron, o los procesos más eficaces y eficientes, asegurando los resultados positivos y relevantes.

En síntesis, la gestión del conocimiento es un aspecto clave en la Política de Modernización de la Gestión Pública en el país y la Marina de Guerra del Perú,

6 El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), es una organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales de todo el mundo, que, comprometidos a mejorar el estado del orbe, buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales.



Fuente: Gestión del Conocimiento. Recuperado de www.emaze.com

como órgano de ejecución del Ministerio de Defensa, encargado de la defensa marítima, fluvial y lacustre, y que forma parte de las Fuerzas Armadas, y como tal integra el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del país, debe continuar adecuándose a esta nueva forma de gestión que redundará en la consecución de los objetivos institucionales.

Por consiguiente, los principales efectos que traería consigo un modelo de la gestión del conocimiento en la institución es que se potencie y capitalice el conocimiento, facilitando el aprendizaje colaborativo para lograr que el conocimiento se retroalimente y adquiera un valor agregado en la institución. A su vez, permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en sus procesos de gestión, así como fortalecer el talento humano con integridad y competitividad. Por esta razón, la perspectiva a las prácticas de gestión basadas en el planeamiento de que las personas y el conocimiento que puedan retener constituyen su principal activo, suponen establecer mecanismos de optimización, creación y gestión del conocimiento, como prioridad de cara a un escenario de afrontar nuevas oportunidades y retos.

Ahora bien, referenciando nuevamente a Nonaka y Takeuchi[7], tenemos que dichos autores describen de mejor manera el proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua en las

7 Ibid.

organizaciones. A su vez, los autores argumentan que dicho modelo favorece la mejora y generación de conocimiento en aquellas organizaciones que mantienen esquemas tradicionales en su administración, con jerarquías verticales y fuerte mentalidad de supervisión y control, al incidir como base en la cultura organizacional y cooperación interna en el entorno de su capital intelectual. Para tal efecto, a continuación se definen cuatros fases de la aplicabilidad del modelo de gestión del conocimiento que los autores en mención proponen:

1. **Interiorización**

   Esta fase consiste en clasificar el conocimiento y la información que poseen los trabajadores en relación con sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, debido que no todo el conocimiento es de valor para la empresa. Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:

   - Conocer el proceso.
   - Documentar el proceso.
   - Conocer la gestión del conocimiento del trabajador con respecto a los distintos procesos que se llevan a cabo.
   - Identificar las buenas prácticas.
   - Clasificar la información recopilada.

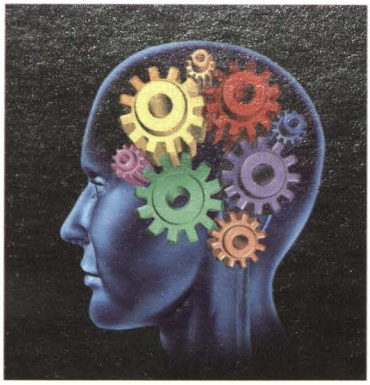
2. **Socialización**

   Esta fase consiste en profundizar conceptos como educador o líder, comunidades de práctica, trabajo en equipo, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas, donde se compartan los mismos intereses y se efectúe la transferencia de conocimiento. Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:

   - Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información.
   - Capacitación en liderazgo.
   - Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado que permitan construir lecciones aprendidas.

   Cabe agregar que esta fase de socialización, al ser un proceso que se realiza de persona a persona, requiere de condiciones previas entre los trabajadores, como simpatía, voluntad, confianza, parentesco cultural,

entre otras, que de no existir harían muy difícil este proceso propuesto por Nonaka y Takeuchi[8].



3. Exteriorización

En esta fase el conocimiento no solo se transfiere, sino que se construyen ideas y se transforman por medio de la innovación, con métodos y programas como líderes de soluciones, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros. En síntesis, se busca capitalizar el conocimiento estimulando a los trabajadores por medio de incentivos y reconocimientos. Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Exploración: etapa que evalúa el tipo de conocimiento que posee cada uno de los trabajadores y elige el adecuado para la transformación de los procesos.
- Ideas: etapa que clasifica y codifica las ideas seleccionadas.
- Innovación: etapa donde comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas.
- Evaluación y propuestas: etapa donde se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
- Decisión: etapa donde se adopta una posición frente a su implementación y se evalúan sus posibles resultados.
- Implementación: etapa que permite poner en marcha las nuevas ideas.
- Seguimiento y evaluación: etapa donde se realizan seguimientos periódicos a los procesos y su transformación.

4. Asociación

En esta fase el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse a todas las áreas. Asimismo, se pueden

8 Ibíd.

crear manuales, espacios en la intranet, base de datos, repositorios, datawarehouse, entre otros, donde se documenten todas las experiencias (buenas y malas para no caer en errores ya cometidos). Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Proceso en cómo se lleva a cabo la documentación de las nuevas ideas.
- Publicación de la información generada.
- Sensibilización a los trabajadores sobre la gestión del conocimiento.
- Nivel de la gestión de información.
- Nivel de relación entre la plataforma tecnológica actual y su relación con la ciencia y tecnología.

A continuación, la siguiente figura describe el modelo de Nonaka y Takeuchi, el cual resulta ser un modelo cíclico e interminable que comprende compartir el conocimiento tácito, crear y justificar el conocimiento a través de un proceso llamado el "espiral del conocimiento":

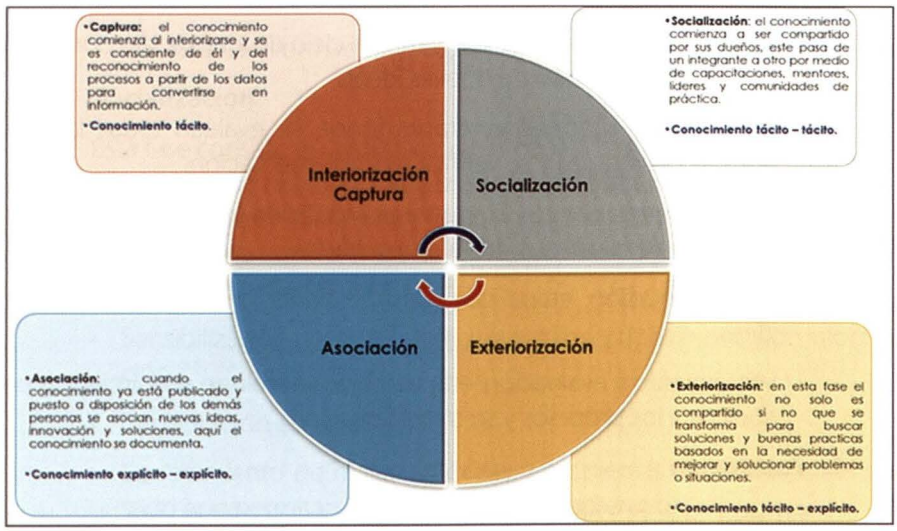


Figura 1. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).
Fuente: Elaboración propia. Tomado de Nonaka y Takeuchi. The Knowledge Creating Company.

Por lo que sigue, la gestión del conocimiento, la medición del capital intelectual, la gestión de información y la ciencia y tecnología en la actualidad se convierten en una prioridad para la creación del conocimiento en las organizaciones, permitiendo fomentar y registrar buenas prácticas, así como lecciones aprendidas que cada trabajador ha tenido dentro de los procesos y actividades que se manejan en el día a día, teniendo presente que, en el escenario real, las personas pasan, pero las organizaciones necesitan que quien sea que ocupe el puesto lo haga de manera correcta y contribuya a que sus sucesores también lo hagan de esa forma. Por lo tanto, la gestión del conocimiento permite que la organización aprenda, aunque los hombres en quienes reside dicho conocimiento se incorporen, transcurran y salgan de ella.

En efecto, la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en la institución permite crear espacios basados en conocimiento y en el aprendizaje organizacional, lo que genera barreras de participación a su interior. En adición a ello, el contar con un sistema de medición de capital intelectual imprime una cultura y aprendizaje organizacional que está relacionada con los objetivos estratégicos y políticas de la Marina de Guerra del Perú, fomentando el ánimo necesario para fortalecer el conocimiento tácito y explotar el conocimiento explícito. Por lo tanto, el reto está en poner en marcha un "benchmarking interno" en el seno de la propia institución, llevar a cabo el proceso de identificar, compartir y explotar el conocimiento y buenas prácticas dentro de la propia organización.

Finalmente, un modelo de gestión del conocimiento resulta ser un medio y no un fin para innovar y transformar el conocimiento. Por ello, la alta dirección y los funcionarios involucrados de manera directa en la toma de decisiones deben participar activamente en incentivar a su personal a ejecutar, mejorar y transformar sus distintos procesos de gestión.

Bibliografía

- APORTELA, María. La segunda generación de la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. En: *Ciencias de la Información*. 2008. Vol. 39, nro. 1, pp. 19-30.
- NONAKA, Ikujirō y TAKEUCHI, Hirotaka. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press. 1995.
- RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. En: *Interciencia*. Diciembre de 2007. Vol. 32, nro. 12, pp. 820-826.
- SMITH, Heather y MCKEEN, James. Developments in practice XXVI. Social Networks: Knowledge management's Killer app? En: *Communications of the Association for information systems*. 2007. Vol. 18.



Rescate de náufragos del combate naval de Iquique, 21 de mayo 1879. Detalle del óleo de Fernando Saldías. Escuela Naval del Perú.