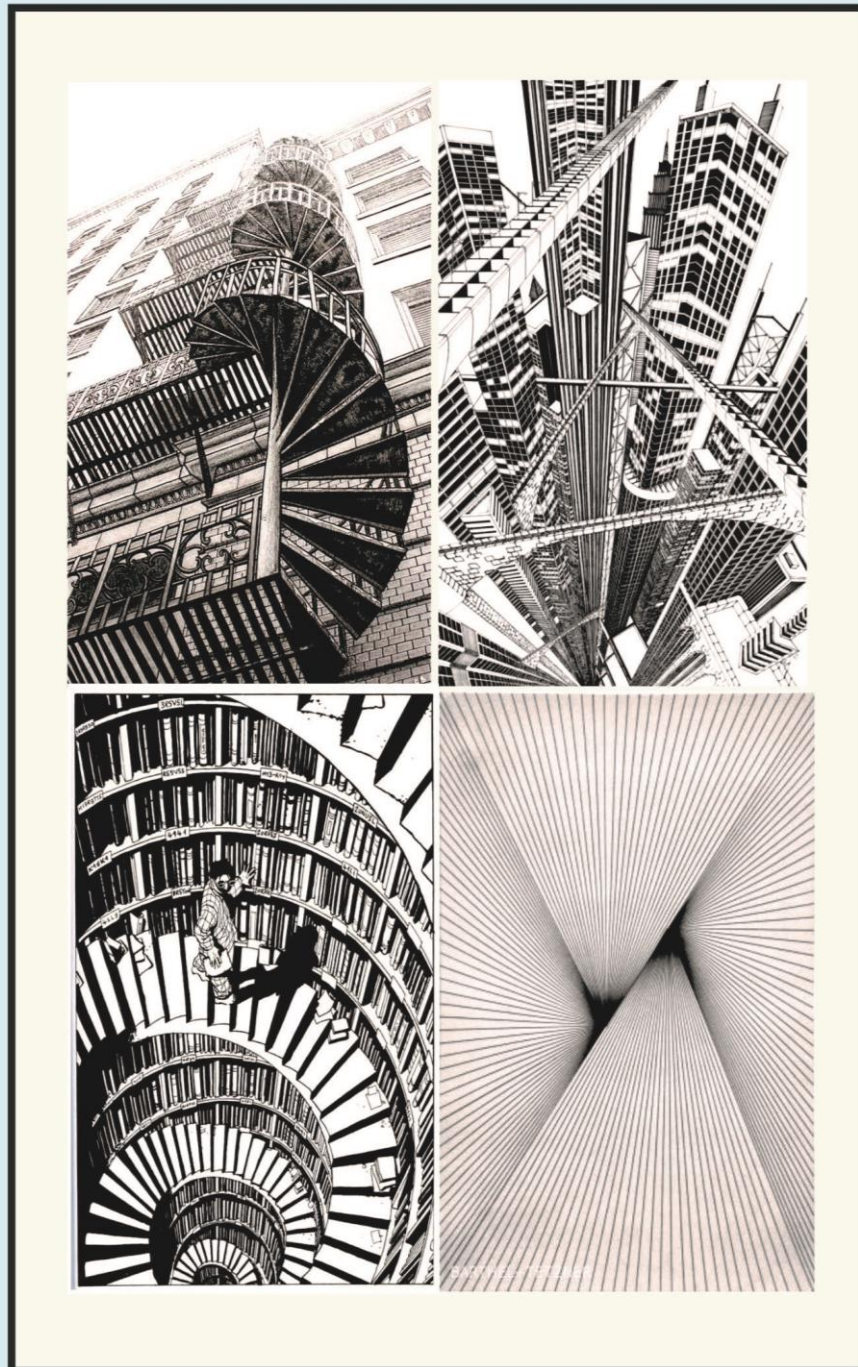


SISTEMAS DINÁMICOS

2019



Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2019**

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2019**

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4761-3

Primera edición digital: octubre 2019

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES DEL PERÚ (UNA IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CLAVES)



Ing. Adm. Henver Sequeiros Peña

Ingeniero Administrativo

curso especializaciones en Gestión Organizacional, BSC, Sistemas de Gestión Calidad, homologador certificado.

Curso un posgrado en dirección de proyectos – PMI internacional
Curso estudios de MBA con enfoque Global de mercados; Maestría en Dirección de empresas Industriales y de Servicios.

Actualmente cursa Doctorado en Gestión de Empresas.

Consultor principal en Gestión Organizacional en la empresa G7 ORGANIZACIONAL, con incursiones de consultoría en empresas de manufactura y servicios nacional e internacional.

Correo electrónico: henver.sequeiros@gmail.com

Resumen: El presente aborda una revisión general de escritos selectos sobre la gestión del conocimientos y en qué medida al lector le permite identificar el no tratamiento de la gestión del conocimiento en el mercado empresarial peruano; sobre los aspectos claves para identificar los niveles de información que se genera en el desarrollo de las tareas, actividades y procesos en las empresas.

Ante la necesidad y crecimiento exponencial de la tecnología, la migración de las operaciones de las empresas a horizontes digitales, el rediseño y la conceptualización de sus servicios o productos, empujando a la innovación y desarrollo, así como atendiendo nuevas necesidades; las empresas seguirán generando oportunidades de mejora y conocimiento de por medio, es clave la estratificación de qué tipo de información se ha generado y en que beneficia o afecta a la organización

Palabras claves: Datos/ Información/ Conocimiento

Abstract: This presents a general review of selected writings on knowledge management and to what extent the reader allows him to identify the non-treatment of knowledge management in the Peruvian business market; on the key aspects to identify the levels of information that is generated in the development of tasks, activities and processes in companies. Given the need and exponential growth of technology, the migration of business operations to digital horizons, the redesign and conceptualization of their services or products, pushing for innovation and development, as well as meeting new needs; companies will continue to generate opportunities for improvement and knowledge through, the stratification of what type of information has been generated and how it benefits or affects the organization is key

Keywords: Data / Information / Knowledge.

1. Introducción

Autores de prestigio han tenido serios problemas con el significado de los términos: datos, información y conocimiento; hasta el punto de que hace poco tiempo un experto comunicador escribió: «*utilizaremos indistintamente información y conocimiento para no hacer tan monótono el relato*». Asimismo, un diccionario tan reputado como el *Webster* recogía, en la edición de 1986, las siguientes definiciones:

Datos: Hechos, información, estadísticas o similares, tanto históricos como derivados de cálculo o experimentación.

Información: Conocimiento comunicado o recibido concerniente a hechos o circunstancias particulares. Cualquier conocimiento adquirido mediante comunicación, investigación, instrucción. Sinónimo: Dato, hechos, inteligencia, consejo.

Conocimiento: Aprehensión de hechos, verdades o principios como resultado de estudio, investigación o erudición general. Familiaridad con un tema particular o rama del saber.

Llama la atención la confusión que se desprende de las definiciones mencionadas, en las que la información se equipara a conocimiento y, al mismo tiempo, es sinónimo de dato, de lo que se puede deducir que datos y conocimiento son la misma cosa.

¿Son tan importantes las definiciones? Como se verá más adelante, no distinguir la información del conocimiento, según Sveiby, la causa del fracaso del proyecto japonés de la Quinta Generación. Si se pretende construir un edificio deberíamos sustentarlo en sólidos cimientos. Por ello, es preciso establecer unos conceptos mínimos que hagan esas abstracciones se concreten, *materialicen* y sean manejables.

Podría argumentarse que los casos citados son especiales, en el sentido de que se trata de elementos de investigación o de unas obras de arte particulares, pero en la vida cotidiana y, por supuesto, en el mundo de la empresa, las personas están continuamente recibiendo percepciones que la experiencia, estado emocional y formación particular hacen que sean diferentes para cada individuo.

Así pues, el contexto, las percepciones y otros factores -como las creencias (paradigmas)- están influyendo en que *algo* sea considerado como dato, información o conocimiento. Es posible que unos párrafos más adelante las condiciones sean favorables y puedan distinguirse los conceptos de datos, información y conocimiento, aunque ya se puede confirmar que no son términos intercambiables.

DATOS

Son un conjunto discreto de *hechos objetivos acerca de eventos*. En el contexto empresarial, los datos pueden ser descritos como *registros estructurados* o transacciones. Cuando un cliente va a una gasolinera y llena el depósito, la operación puede ser descrita parcialmente por los datos: cuándo llenó el depósito, cuántos galones compró cuánto pagó, etc.; pero no nos informa de las razones por las que el cliente fue a esa estación, ni puede predecir cuándo volverá.

Las organizaciones precisan almacenar datos y algunas industrias son fuertemente dependientes de ellos: bancos, seguros, organismos oficiales son claros ejemplos. El registro de los datos está en la esencia de estas «*culturas de datos*» y en la gestión efectiva de los mismos es fundamental para el éxito. Pero para muchas compañías mayor cantidad de datos no siempre es mejor. En primer lugar, demasiados datos hacen más difícil identificar y extraer de los mismos.

En segundo lugar, los datos carecen de sentido, porque describen sólo parcialmente lo que sucede y no proporcionan juicio ni interpretación, ni permiten la toma de decisiones. Los datos *en bruto* no nos dicen lo que tenemos que hacer. Pero los datos, por supuesto, son muy importantes en las organizaciones porque son la *materia prima* con la que se elabora la información.

INFORMACIÓN

Peter Drucker recalca la información como *“datos dotados de relevancia y propósito”*. Para demostrar la diferencia entre datos e información, propone el siguiente ejemplo. Un buen gestor tiene en cuenta los controles en la cadena de montaje que aseguren la calidad de los productos. De vez en cuando aparecen productos con algún defecto, pero son meros datos y no son preocupantes (*en tanto su número se mantenga dentro una distribución de probabilidad aceptable*). Cuando el número de productos defectuosos rebasa un cierto límite, el dato se convierte en información y representa una llamada para una acción correctiva.

CONOCIMIENTO

Ya se tiene la intuición de que el conocimiento es algo más amplio, profundo y rico que los datos y la información. De acuerdo con Davenport y Prusack, es preciso proporcionar una definición pragmática y de trabajo que ayude a entender qué significa conocimiento cuando se habla de él en las organizaciones, es decir, una definición válida para el entorno empresarial. El conocimiento es algo tan valioso y al mismo tiempo algo difícil de manejar o gestionar:

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones a menudo, está embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas”. Thomas Davenport.

Esta definición pone de manifiesto que el conocimiento no es algo simple y nítido, sino una mezcla de elementos. Estas características especiales del conocimiento hacen que sea mucho más difícil de valorar que los activos tangibles de las compañías.

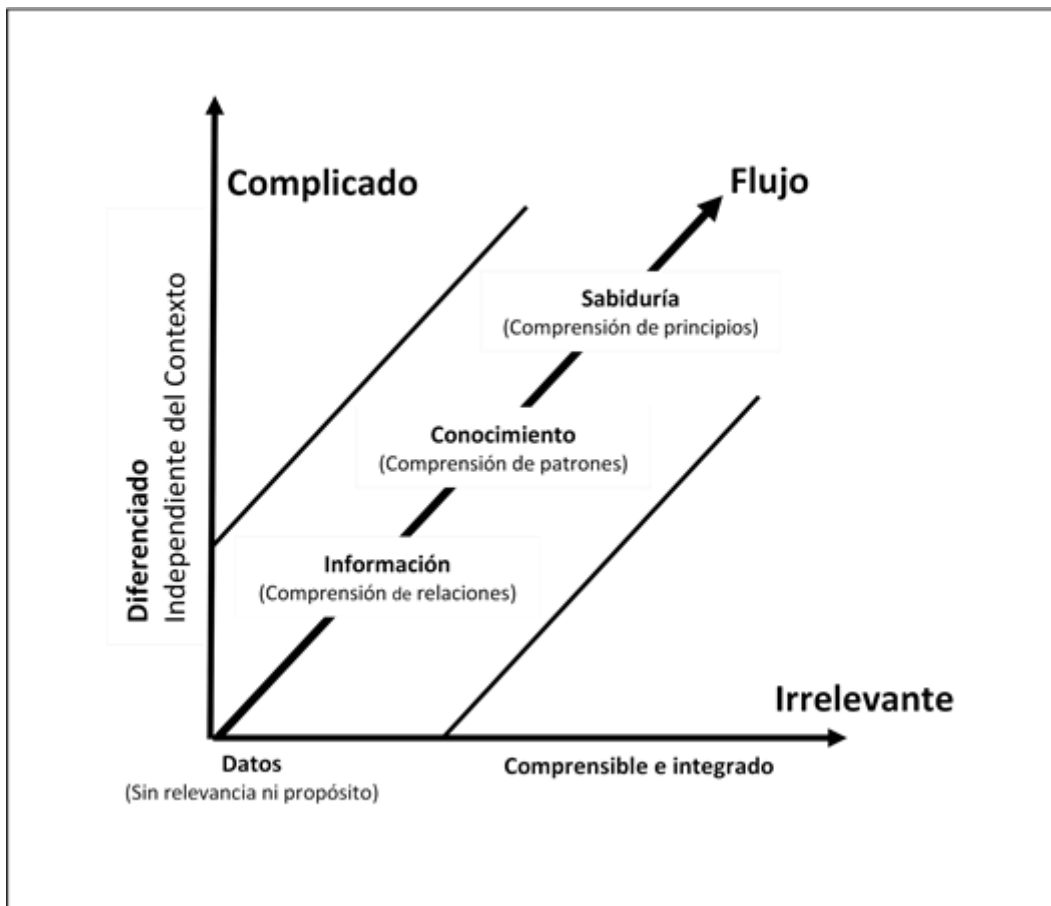
El conocimiento deriva de la información como esta deriva de los datos, aunque son los humanos los que hacen todo el trabajo para que esta transformación tenga lugar, mediante otra serie de acciones que, singularmente, también empiezan con la letra C.

- *Comparación*: Cómo se ajusta la información en la situación dada, comparada con otras situaciones ya conocidas.
- *Consecuencias*: ¿Qué implicaciones tiene la información para la toma de decisiones y la acción?
- *Conexiones*: ¿Cómo se relaciona este *fragmento* de conocimiento con otros fragmentos?
- *Conversación*: ¿Qué piensan otras personas acerca de esta información?

Pueden observarse que estas actividades creadoras de conocimiento tienen lugar en las mentes de las personas, a diferencia de los datos, que pueden encontrarse en prender los principios, como contraposición al conocimiento, que comprende patrones, y la información, que comprende relaciones y cuya acumulación puede dar lugar, en

términos más prácticos, al capital intelectual, concepto de gran importancia y al que se dedicará todo un capítulo.

El saber, como estadio superior al conocimiento, tiene que ver con los principios, la introspección, la moral, los arquetipos, tratando de dar respuesta al *porqué* de las cosas en tanto que el conocimiento se asocia al *cómo*, incluyendo estrategias, prácticas, métodos y enfoques y, más abajo, la información que se asocia a las descripciones, definiciones, y perspectivas: *qué, quién, cuándo, dónde*. A los datos, exentos de significado por sí mismos, ni siquiera se le asignan atributos diferenciados.



2. Organizaciones del conocimiento, organizaciones innovadoras

Thomas Davenport dice, que una empresa es un conjunto de personas organizadas para producir algo. Su capacidad de producción depende de lo que saben habitualmente y de los conocimientos que han adquirido en las rutinas y en el engranaje de la producción. Los activos materiales de una empresa tienen un valor limitado a menos que las personas “**sepan**” qué hacer con ellos. Si “saber cómo hacer las cosas” define que es una empresa, entonces el conocimiento es en realidad, “la empresa en un sentido importante”

En estos tiempos de cambio constante la máxima no es generar una innovación, sino muchas y constantes, lo que nos lleva sin duda a hablar de ORGANIZACIONES INNOVADORAS. En realidad es muy apropiada la expresión de Quin cuando habla de una explosión de la innovación. La capacidad de gestionar creativamente una organización es su principal multiplicador de éxito, esta es la hipótesis.

En realidad hay simplemente que sumarse a una explosión de la actividad innovadora si atendemos a las múltiples y profundas mutaciones que algunas empresas y organizaciones, las más innovadoras, presentan en su constante búsqueda por permanecer competitivas. Estos cambios apuntan hacia 1) la adopción decidida de las tecnologías de la información y el software en toda su extensión, como tecnologías que ayudan a derribar muchas de las barreras que tradicionalmente obstruyen la innovación; 2) la aparición de nuevas formas organizativas en íntima relación con estas nuevas posibilidades de comunicación-colaboración; 3) el replanteamiento de la función directiva y los nuevos roles de los directivos, incluyendo aspectos relacionados con la participación, los incentivos y la gestión del conocimiento.

Las dimensiones del nuevo modo de innovación son:

1. De la fabricación a la creación de conocimiento. Las inversiones en I+D superan en muchas empresas las inversiones de fabricación.
2. Diversificación de negocios, en las que los japoneses han sido maestros. Del desarrollo secuencial se pasó hace mucho tiempo a la ingeniería concurrente y de aquí a la espiral de desarrollo de productos. El desarrollo de producto se hace en paralelo con la inversión en producción, se entra en mercados emergentes y se desarrolla el producto en paralelo al crecimiento del mercado. Por ejemplo, el desarrollo de la fibra de carbono entró por los productos deportivos, para luego pasar a sectores de alta tecnología, como el aeronáutico. Lo mismo sucedió con las pantallas de cristal líquido, que inicialmente se utilizaban en relojes digitales (muy pequeña superficie de pantalla) y ahora están fuertemente introducidas en el mundo de las pantallas para PCs portátiles.
3. Competitividad y productividad de la I+D, lo que exige sofisticados métodos de interacción y de asignación de recursos. No sirve la regla de cuanto más, mejor.
4. Desarrollo de productos de acuerdo a la articulación de la demanda, lo que significa convertir vagos deseos de los consumidores en un mercado atractivo.
5. Fusión de diferentes tecnologías como principio de actuación, más que rupturas tecnológicas en un campo determinado.
6. Una importante aceptación social de la nueva tecnología.

Y cómo este se utiliza para satisfacer necesidades, se van a remover las raíces de las relaciones de trabajo establecidas en la cultura industrial. Cambiarán de forma significativa las relaciones que han sido manejadas, y aceptadas universalmente durante mucho tiempo.

Basta pensar en una organización donde se considera que todos los empleados tienen habilidades, competencias y, sobre todo, autonomía para trasladar a su trabajo diario sus conocimientos, dentro de la visión y objetivos de la empresa. Esto exige, a nivel organizativo, la creación de nuevos vehículos para lograr la participación del empleado, no como una técnica de recursos humanos, sino incorporando realmente la voz de los empleados a las decisiones y articulando un nuevo «contrato social» que involucre a trabajador y empresa en una serie de mutuas obligaciones, mucho más allá del intercambio de trabajo físico y tiempo por salario.

Idealmente, las personas no trabajarán ya tanto físicamente, y ahora su tiempo de trabajo incluye que se dedica a mejorarlo, además de intervenir en los procesos en los que se inscribe este puesto de trabajo. El conocimiento es la nueva fuerza que permite mejorar y adaptar el trabajo individual, canalizando los esfuerzos con relación a los objetivos de la empresa. Los individuos crean para mejorar flujos de intercambio de información y conocimiento acerca de lo que funciona y es más productivo.

Idealmente, en una relación estable es más fácil hablar de trabajadores del conocimiento.

CONFLICTOS EN LA TRANSICIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN CLÁSICA A UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO

- Reducir significativamente por parte de los dirigentes su deseo de control que puede obstruir los procesos de transferencia y conversión de conocimientos.
- Eliminar la exaltación de objetivos parciales frente a los generales como meta en sí misma.
- Disminuir la importancia de la fuente del conocimiento y enfatizar la importancia de la integración.
- Eliminar la importancia del estatus funcional o departamental. Resolver la visión de obtención de resultados a corto plazo.
- Enfatizar y gestionar la confianza, así como el sentido de pertenencia.
- Aceptar la diversidad y el cambio frente a la necesidad de estandarizar y procedimentar las operaciones.

En este clima los individuos comparten con la empresa todo lo que saben lo intercambian con otros compañeros para mejorar individualmente y contribuir a los objetivos de la empresa con los que se sienten plenamente identificados. La selección y planificación de personal persigue este tipo de perfiles colaboradores, a la vez que se preocupa por el desarrollo del individuo a través de la formación y prácticas de aprendizaje. Las firmas basadas en el conocimiento que desean establecer este tipo de relaciones no pueden pensar sino en las relaciones a largo plazo, de otro modo no existe espacio para esta manera de entender la relación laboral. Si «la empresa invierte en las personas», se establecen nuevas relaciones empleador-empleado y se produce una revitalización del trabajo y de las relaciones en el mismo. La función de recursos humanos pasa por ser un mero filtro de selección a ser el nexo de aprendizaje, motivación y creatividad.

La empresa vivida en términos de conflicto de colectivos, dirección frente a trabajadores generalmente, no conduce a soluciones, sino a pactos temporales de equilibrio obtenidos en términos de pulso y fuerza. En la empresa del conocimiento se trata de que las relaciones laborales en la misma pasen de una relación de adversarios a una relación de complementariedad entre todos los departamentos y funciones. La flexibilidad no debe lograrse, como se hace muchas veces, a costa de la reducción de puestos de trabajo, sino de la polivalencia, lo que exige la adquisición de nuevas habilidades de forma constante. Mientras tanto, los dirigentes deben entender que las relaciones duraderas aportan un conocimiento tácito de suma importancia para la empresa. Si la preocupación del trabajador se concentra en su futuro, porque no tiene seguridad, no es posible establecer la empresa basada en el conocimiento.

3. Participación de trabajadores

La participación de trabajadores en las empresas para ser un requisito en la empresa del conocimiento. Un grupo de trabajo del Cluster del Conocimiento ha elaborado una

parrilla que explica cómo la participación de los trabajadores se establece en distintos niveles, independientemente de la forma jurídica de la empresa. No importa si estamos hablando de sociedades anónimas, cooperativas, sociedades anónimas laborales o de otro tipo; desde la mejora del propio puesto de trabajo, a la participación en la gestión, a la autonomía plena, existen diferentes comportamientos a través de los cuales se puede graduar el grado de participación de los trabajadores en la empresa.

Las implicaciones del trabajo de investigación son muy importantes para los directivos para su faceta de liderazgo, ya que deben pensar en mejorar las habilidades del grupo y no exclusivamente las propias.

DIRECTIVOS Y TRABAJO BASADO EN EL CONOCIMIENTO

- Los directivos deben crear sistemas organizativos para transferir e intercambiar conocimiento. Los ingredientes de estos sistemas deben enfatizar la lealtad, el aprendizaje, la confianza y otros aspectos intangibles.
- Todos los miembros de la empresa generan conocimiento, y esto hace que deba existir autonomía y confianza para que las personas mejoren su trabajo y las situaciones que lo rodean. Confianza e interdependencia basada en experiencia y objetivos compartidos.
- Dar poder e influencia a todas las instancias y no sólo a la relación jerárquica y de posición funcional.

Para retomar con fuerza términos como organizaciones basadas en el conocimiento, o desarrollo basado en el conocimiento.

Los últimos estudios indican que las empresas están incorporando cada vez más asuntos relacionados con la Gestión del Conocimiento, mientras que la Comisión Europea a través de IBM Consulting Services ha tratado de revisar hasta qué punto los proyectos de Gestión del Conocimiento contribuyen a crear una sociedad basada en el conocimiento, la relación que tiene con modelos colaborativos, las nuevas formas organizativas y, en definitiva, las estrategias más adecuadas para adoptar en Europa una estrategia basada en el conocimiento.

En conclusión; La Gestión del Conocimiento no ha conseguido aún llenar las promesas de una nueva forma de gestión.

Para 2020 se señala que lejos de alcanzar un consenso el concepto tendrá distintas escuelas fragmentadas, desde el enfoque de ingeniería, (gestión de información básicamente) a otros enfoques «centrados en personas» y la combinación de ambos, abordando la modelización matemática o la denominada «complejidad social».

Quizás esta es una buena postura, dejar que haya interpretaciones diferentes no es necesariamente malo; eso sí, cada "escuela" debería evidenciar sus aportaciones con investigación sólida al respecto (como las que empiezan a abordarse en UNMSM).

Sin embargo, incluso las "escuelas" deben estar articuladas en torno a una columna vertebral entre ellas; para ello, los que creemos en la trascendencia del fenómeno

proponemos tratar de proponer marcos conceptuales que articulen el conocimiento, dando a los directivos de las organizaciones respuestas concretas a sus necesidades.

Estamos además suponiendo que la gestión del conocimiento, tal como la definen los pioneros del movimiento (Thomas Davenport, tiene encaje en las organizaciones convencionales y aparece no como una técnica que se añade al conjunto de técnicas y herramientas de gestión sino como una alternativa al mismo modelo de gestión.

- **Organizaciones basadas en el conocimiento.** Solo retomando los retos de los autores seminales podemos construir un modelo integral de gestión del conocimiento, donde de forma definitiva encauzamos las energías a la gestión de lo que vamos conociendo, y donde lo que es manejable es la dinámica de conocer y de crear conocimiento, frente a la inoperante e ineficaz postura de almacenar lo que se sabe. Finalmente renunciamos a resolver analíticamente la complejidad del acto de conocer, y nos concentramos en determinar las condiciones en las que el acto de conocer sucede gracias a la natural tendencia de las personas a crear conocimiento, aprovecharemos lo natural de las personas, de su tendencia a comunicarse y a establecer relaciones en comunidades de práctica para convertir estas en el centro de la creación de conocimiento.
- **Construir el management clásico.** De hecho, todo el trabajo de intentar construir organizaciones basadas en el conocimiento es paradójicamente una deconstrucción de los principios del management que simplemente no aplican a las condiciones actuales de la Sociedad del Conocimiento, y porque de alguna manera el management científico, en su afán de trabajar solo con conocimiento explícito, despilfarra y deja fuera de activación una gran energía de conocimiento tácito.

En esta toma de postura la pregunta es ¿Cómo activar conocimiento en las organizaciones y convertirlo en innovación? o, dicho de otra manera ¿Cómo hacemos que la organización active todo su potencial de conocimiento?

La pregunta esconde una hipótesis: la organización convencional es incapaz de realizar esta activación, y presenta múltiples obstáculos para rentabilizar el conocimiento y regenerarlo, el abordar esto lleva a convertirse en una empresa basada en el conocimiento.

Gestión de conocimiento como arquitectura organizativa integradora

La aportación fundamental de la Gestión del Conocimiento será la integración de disciplinas en un nuevo recipiente (virtual). Lo fundamental es que las áreas de trabajo se mantengan alineadas.

La Gestión del Conocimiento tiene que sobreponerse a dos grandes problemas:

1. La tentación de simplificar y desde una perspectiva superficial llamar Gestión del Conocimiento a cualquier parte del conjunto, bien sea una técnica de Recursos Humanos, bien una herramienta informática, bien una determinada actuación en un procesos, estrategia o actividad.
2. Debe dialogar con otras disciplinas que están buscando igualmente una alternativa a los modelos convencionales de organización y gestión, y adquirir con estos nuevos amigos una proyección en el tiempo que permitan la construcción de un cuerpo teórico y práctico propio de cada organización.

Los falsos amigos del conocimiento son todas aquellas técnicas relacionadas con el uso intuitivo de llamativas etiquetas que tratan de representar una parte de lo que estamos tratando de dilucidar. Pero toda representación podría ser falsa en la medida en que la Gestión del Conocimiento que queremos alcanzar es un todo integrado, no unos esbozos de técnicas.

La composición final de la Gestión del Conocimiento debe ser la suma de técnicas que libera toda la dimensión del concepto.

Así comprobamos que en el mundo del management se han incorporado al acervo de técnicas y herramientas, una importante cantidad de aproximaciones conceptuales como *la inteligencia emocional, las competencias conversacionales, la gestión del talento, la gestión por competencias, el aprendizaje en el puesto de trabajo, gestión del desempeño, gestión de equipos de alto rendimiento, compensaciones, etc.* que se han unido a un amplio abanico de modelos de los RR HH, tales como *delegación, motivación, negociación, clima de trabajo, comunicación, valores, dirección de reuniones, formación, creatividad, liderazgo, desarrollo directivo, etc.*

La cuestión es que no salimos de una dialéctica entre sistema técnico y sistema sociológico y nos encerramos en un ciclo recurrente donde ponemos primero organización y luego a los individuos, en la mayoría de los casos, o viceversa. Nuestra propuesta es integradora y trata de fundir las visiones microeconómica y microsociológica de las organizaciones.

Thomas Davenport dice: "Lo peor para la Gestión del Conocimiento es colocarla en una lucha dialéctica entre los recursos humanos y la tecnología".

4. Conclusiones

Las organizaciones actualmente en lo referente a Gestión del Conocimiento enfocan bajo esbozos del modelo EFQM, lo cual los lleva a perder todo su sentido dividiéndola entre los criterios *Personas y Recursos*.

De alguna manera la Gestión del Conocimiento está desvirtuada en el modelo EFQM porque tener dedicados muchos sistemas informáticos, y tener muchas actividades relacionadas con la formación y capacitación individual, son solo ingredientes del modelo general, pero no dicen nada de la arquitectura que convierte capacidad individual en respuesta colectiva.

"Uno de los objetivos es precisamente convertir talento individual en inteligencia colectiva, algo que las organizaciones pocas veces consiguen". (enunciado propio).

Para ir construyendo un dominio propio la Gestión del Conocimiento necesita nuevas fuentes como la Economía Evolutiva, la descripción evolutiva del modelo económico del mercado y de la empresa en función a la gestión de cambios (para el corto, mediano y largo plazo), sistemas e innovación parece absolutamente complementaria a nuestras intenciones y que se sitúa en el cruce de caminos entre la economía, la sociología (por la cultura empresarial) y las ciencias de la complejidad (articulado por el triángulo: "Comprensión de la complejidad", "La actuación sobre la complejidad", "El uso o aprovechamiento de la complejidad") -Stacey-, buscando igualmente jugar un rol integrador entre los estudios tecnológicos, de innovación y los Stakeholders.

La economía evolutiva trata, no de reemplazar la teoría económica existente, sino de construir puentes entre las perspectivas micro y macroeconómicas, ligando los aspectos técnicos con la sociología, antropológica y psicológica, mientras busca modelizar.

Su futuro pasa por demostrar que los modelos económicos estándar solo son un caso particular dentro del marco evolutivo en palabras de Nelson y Winter. En este sentido

aparece el concepto de capacidades dinámicas como una extensión de la teoría de los recursos, donde desde un plano microeconómico, estas capacidades dinámicas se convierten en el recurso por excelencia en la medida en que esta es una mega capacidad de cambiar y adaptarse a los cambios acelerados del mercado acompañados de la tendencia digital.

La interdependencia "Mercado, Organización, Colaborador" que se produce en el acto de conocer se parece mucho a este comportamiento adaptativo, por lo que desde la lente de los *Sistemas Adaptativos Complejos* podemos acoger un nuevo estilo de pensamiento que ayude a que el conocimiento fluya y cree nuevo conocimiento.

El nuevo marco relacional de la GC con otras disciplinas adquiere una nueva dimensión para conducir la investigación y la práctica del futuro. No hablamos de una "organización tipo" sino de un marco conceptual **NO TRADICIONAL** que se manifiesta en muchas y diversas formas organizativas. Lo que deberemos saber es si estas nuevas formas organizativas forman parte de un conjunto coherente en el mercado nacional, y no prácticas aisladas o espejismos organizativos; para ser tenidas en cuenta como objeto de investigación.

Conclusiones sobre las organizaciones basadas en el conocimiento:

El comportamiento de las organizaciones es el aspecto más sensible, porque una cultura empresarial adecuada será causa y efecto.

Por una parte, se fomentará una cultura innovadora en la medida en que se trabaje sean explícitos los propósitos e intenciones de los directivos, y será condición imprescindible para consolidar cualquier transformación.

La gestión de la cultura es una responsabilidad de la empresa que siempre corresponde a los líderes de primer nivel; no solo corresponde a la dirección de la empresa marcar los propósitos de la organización, también debe establecer un estilo de comportamiento organizacional (políticas).

El comportamiento de los individuos en la empresa responde a un esquema de valores y creencias y de lo que la empresa establezca. El establecimiento de valores no es una declaración o al menos no solo es una declaración, sino una práctica (organizaciones coherentes), ya que (lo que sucede de hecho, es lo que refuerza o debilita los mensajes). No hay peor mensaje que no ser coherente con lo que se dice. La tarea titánica de generar una correlación entre la coherencia y la confianza.

Thomas Davenport define las siguientes correlaciones:

De la gestión de conocimiento a la creación de conocimiento. Si trabajamos la dinámica de creación de conocimiento disolvemos muchos de los problemas asociados a la naturaleza elusiva del concepto. El estudio del conocimiento sirve para analizar cómo suceden las dinámicas de creación de nuevo conocimiento para innovar. Nos interesa estudiar la creación de conocimiento y su articulación en **una propuesta de valor** lo que no es otra cosa que profundizar en los factores microsociológicos que hacen posible la innovación. Es abrir la «caja negra» de la innovación más allá de la descripción del proceso.

Conocimiento como acto. El conocimiento no es tanto algo que tienes como algo que haces. Nunca abandona al conocedor que puede manifestar parcialmente su conocimiento, existiendo siempre una dimensión tácita. El conocimiento se manifiesta en la acción y surge de las relaciones entre personas que trabajan desde su perspectiva en un contexto determinado.

Conocimiento como acto complejo. El conocimiento es un bien de segundo orden que no puede ser planificado ni demandado a voluntad. Es emergente y surge en

determinadas condiciones, mientras que no lo hace en otras, sin que de momento podamos controlar y manipular el infinito abanico de interacciones que lo estimulan y condiciones que lo promueven.

Observaciones:

1. Del Perú, problemática nacional, realidad, estado situacional de la aplicabilidad, actualmente es nula en relación con la población de empresas del sector privado y entidades estatales.
2. La investigación básica o aplicada para la gestión del conocimiento, Se ha visto trabada por el empleo del modelo EFQM y el espejismo de abordar una Gestión del conocimiento en las organizaciones en el rango del 2000 al 2019, pues EFQM se enfoca en conocer las competencias centrales de una organización y sus oportunidades de mejora (eficiencia y eficacia) previas a la certificación de un ISO.

El error de no haber abordado la Gestión del Conocimiento, con una fuente principal del enfoque de economía evolutiva (propuesta por Davenport), la cual permite trabajar a las organizaciones en forma sincronizada a los cambios que el mercado que experimenta cada vez con mayor fuerza con la evolución exponencial las necesidades evolutivas, las tecnologías y la aparición de los mercados digitales.

Enfoque de identificar las oportunidades de desarrollo de la gestión del conocimiento en las organizaciones del Perú; la educación de la empresa como ente principal de la economía en mercados integrados e interdependientes, permite poder capitalizar el activo latente en los colaboradores y volverlo un activo empresarial, al momento de documentarlo a través de instrumentos, herramientas y técnicas, hacerlo parte de la conducta de trabajo de más agentes (internos o externos) en función a volver más rentable las operaciones y el acceso y empleo de este activo empresarial dependerá únicamente de la decisión de la organización.

5. Literatura Citada

Soto Ramos, Pablo Alfredo (2017) Gestión de conocimiento organizacional, Publicaciones/ artículos,.

Stewart , Thomas A. (1998) Capital Intelectual,.

H. Davenport, Thomas; y Prusak,, Laurence (1998). Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts,

Rodríguez Gómez, David (2015).Gestión del Conocimiento, Universidad de Guadalajara – México, <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2087>

Sulca Palomino (2018). Análisis e identificación de alternativas de solución de gestión del conocimiento para una empresa del sector financiero, Ivette, PUCP,

Rodríguez Gómez, D. (2006), Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica, <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>