

presentación

De acuerdo con Peter Drucker, la sociedad contemporánea se caracteriza por una revolución del conocimiento que viene dada por «la aplicación del saber al saber» (1993, p. 49); esto es, por enfocarse sobre los conocimientos que son necesarios para atender a los distintos requerimientos de la vida social, bien sea conocimientos ya existentes o conocimientos por ser generados. En términos de los asuntos organizacionales, esta centralidad del saber caracteriza propiamente «lo que significa gestión» (1993, p. 51), allí donde se habría superado la aplicación del saber a las herramientas, a los procesos y a los productos, como ocurriera en los siglos XVIII-XIX con la clásica Revolución Industrial; o en la aplicación del saber al trabajo humano, como fuera el caso en la llamada por Drucker «Revolución de la Productividad», en buena cuenta marcada por los parámetros tayloristas que dominaron el ámbito de la producción en la mayor parte del siglo XX. La figura por la cual el saber se aplica al saber supondría un nuevo momento en la historia del trabajo, el de la «Revolución de la Gestión» —según Drucker—, en el cual la responsabilidad de ser productivo no recaería sobre el trabajo manual, sino sobre la gerencia y el trabajo intelectual. De ahí que el gerente pase a ser aquel que «es responsable de la aplicación y rendimiento del saber» (1993, p. 53); esto es, un agente cuya definición no viene dada por su rol jerárquico o su lugar en la estructura de poder de la organización.

De inmediato debe anotarse que, frente a la clásica representación de la administración de empresas, la centralidad del conocimiento en la gestión de organizaciones desarraiga cualquier vínculo sectorial unidireccional que dominara las visiones tradicionales del pasado. Entendida de esta forma, «la gestión es necesaria en todas las organizaciones modernas, sean o no negocios» (1993, p. 52), bien sea el sector social o el sector público, ambos necesitados de procesos de racionalización de la actividad. En el mundo contemporáneo esto significa hacerse cargo de la gestión del conocimiento para poder cumplir con su promesa de valor.

Definitivamente, cabe ampliar la discusión sobre la noción de una sociedad poscapitalista y sobre cuáles serían las nuevas condiciones de los distintos actores en el

mundo del trabajo y sus potenciales beneficios de acuerdo con la propuesta de Drucker. No obstante, la idea de que el mundo de las organizaciones contemporáneas ancla su viabilidad en el conocimiento, y que, por tanto, la gestión del conocimiento es una dimensión *sine qua non* del éxito organizacional, es una convicción generalizada e instala para las Ciencias de la Gestión un set de necesidades y urgencias que deben ser atendidas para que su saber sea pertinente y provechoso a la hora de comprender la vida organizacional e intervenir sobre ella.

La literatura sobre la gestión del conocimiento es vasta y no hace sino incrementarse en los últimos lustros. El punto de partida de este trayecto es el problema mismo del conocimiento desde su formulación originaria en el *Menón* de Platón (1970) como pregunta por la *esencia* o el *qué es* un determinado objeto de conocimiento. Desde entonces, la cuestión acerca de la «creencia verdadera justificada» ha recorrido vastas tradiciones y voluminosos esfuerzos (Nonaka & Takeuchi, 1999). Sin que esta discusión se encuentre saldada, la gestión del conocimiento puede ser caracterizada como la puesta a disposición del conjunto de los miembros de una organización, de un modo ordenado, práctico y eficaz, y además de los conocimientos explicitados, de la totalidad de los conocimientos particulares -esto es, tácitos- de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el mejor funcionamiento y más inteligente de la misma y su máximo desarrollo. Como lo señalan Del Moral, Pazos, Rodríguez, Patón & Suarez (2008), esto supone: a) la gestión sistemática de los conocimientos disponibles; b) la creación y mantenimiento de infraestructuras de conocimiento; c) la renovación, organización y transferencia de activos de conocimientos; y d) la potenciación de los activos de conocimientos mediante su empleo para la calibración de su valor (2008, p. 39).

Sin duda, los énfasis y acepciones de la gestión del conocimiento son múltiples. Desde una mirada más atenta a los datos disponibles, sus relaciones y la reglamentación de su gestión, como lo señalara Strapks en 1980 (Del Moral *et al.*, 2008), hasta visiones más holísticas centradas en enfoques estratégicos que evalúan

el estado actual de los conocimientos de una institución para identificar sus necesidades de transformación hacia la conformación de bases de conocimiento nuevas y más pertinentes (Gopal & Gagnon, 1995). Entre uno y otro caso, y de acuerdo con el repaso planteado por Del Moral *et al.* (2008), se ha propuesto enfoques sobre la gestión del conocimiento que pasan por las políticas y procedimientos en el manejo de las bases de datos, como plantea Anthos; la aplicación de los conocimientos y la capacitación a los usuarios, siguiendo a Maglita; y los problemas ligados a la coordinación de subsistemas descentralizados que pueden establecer y adaptar sus propios objetivos, como sugiere Zeleng.

De acuerdo con Whitehead, la gestión del conocimiento nunca finaliza (Del Moral *et al.*, 2008). Se trata de una condición permanente de la actividad organizacional en las sociedades contemporáneas. En efecto, las organizaciones deben enfrentarse permanentemente a nuevos retos en medio de las circunstancias cambiantes en las que se desarrollan (Cohen & Sproull, 1991). Las condiciones del constante cambio tecnológico y el carácter imprevisible de la economía capitalista hacen ineludible que las organizaciones se comprometan con gestionar sus propios procesos de aprendizaje. Al respecto, la literatura presenta un consenso en el sentido de que el aprendizaje consiste en dos tipos de actividad, tal y como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999): el primero consiste en obtener *know-how* para resolver problemas en base a premisas existentes y el segundo supone establecer nuevas premisas para superar las existentes. A estos dos tipos de actividad en el aprendizaje se les llama aprendizaje de tipo I y aprendizaje de tipo II (Batenson, 1973), o aprendizaje de un solo ciclo y aprendizaje de doble ciclo, respectivamente (Argyris & Schön, 1978). De acuerdo a lo que señala Senge en su libro *La quinta disciplina* (1990), una organización que aprende es capaz de cambiar y pasar de una ideología en virtud de la cual nos consideramos separados del mundo a otra donde asumimos nuestra conexión con el mismo; pasamos de ver los problemas organizacionales como causados por algo o alguien «allá afuera» a considerar cómo las propias acciones crean los problemas que

experimentamos. Así, una organización que aprende vendría a ser un lugar donde las personas descubren constantemente cómo crean su realidad y cómo pueden cambiarla (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Para las organizaciones contemporáneas, la centralidad de la gestión del conocimiento se relaciona con al menos otras dos dimensiones que definen transversalmente la práctica de la gestión: la innovación y la sostenibilidad. La relación con la innovación viene dada por una larga tradición histórica en el mundo del trabajo y la producción, una que dicta que la vieja sentencia marxiana según la cual la necesidad engendra necesidad (Marx & Engels, 1970) convoca la generación de mejores respuestas para atender las renovadas demandas, individuales y colectivas, que se han ido generando a lo largo de la historia social y que, aunque pueden rastrearse al menos desde la Revolución Neolítica, sin duda han devenido más intensas en la escena del desarrollo capitalista, bien sea por medio de la aplicación del saber a los medios de trabajo, a la calificación de la fuerza de trabajo o en el contexto de la más reciente «sociedad del conocimiento» anunciada por Drucker. La impronta moderna del progreso inmanente como leitmotiv de nuestra cultura se sostiene y amplía globalmente en los diversos discursos sobre el crecimiento económico y el desarrollo social. Pues bien, este progresismo no puede realizarse en la práctica organizacional sino a través de nuevas respuestas eficaces y eficientes, disruptivas del *statu quo* de la productividad (Schumpeter, 1939), y que además ofrezcan la replicabilidad que es requerida para que el cambio que ellas significan se reproduzca y quede debidamente cimentado, generalizando de manera sostenible las nuevas coberturas socialmente demandadas. De este modo, ejemplos destacados de la historia de la técnica, tales como el arado, la imprenta, el motor de combustión o los anteojos son propiamente innovaciones por su patente generalización para satisfacer las necesidades humanas y favorecer el desarrollo de sus capacidades.

Ahora bien, hoy en día, para que la innovación sea propiamente valorada debe disponer de un amplio sentido de la sostenibilidad referida a la suerte de nuestra especie

en su relación con la realidad natural de la que forma parte. Aparece aquí la segunda relación por la cual la gestión del conocimiento debe velar en el desarrollo organizacional: que el conocimiento generado se sitúe en el punto de vista de la continuidad de la especie humana en su entorno bio-esférico. Aquí está en juego la convicción según la cual las organizaciones depredadoras del entorno ambiental y lesivas para los intereses de las comunidades humanas acaso puedan tener éxitos inmediatos, pero no podrán, en el mediano o largo plazo, ser parte de la historia más amplia en la que estamos inscritos debido a su carácter lesivo para la humanidad y la Tierra. Por ello, la gestión del conocimiento deberá disponer de un sentido del cuidado para velar por la suerte de las generaciones futuras, incrementando sus capacidades; a la vez que deberá comprometerse con un sentido holístico de integración actual respecto de la suerte de la antro-po-bio-esfera (Morin, 2000) de la que forma parte toda vida organizacional; en buena cuenta, su trama de *stakeholders*. Como es bien sabido, la innovación tecnológica asociada a los estudios sobre el núcleo de los átomos puede tanto alimentar la gestión de la industria militar y su amenaza de aniquilación como hacer posibles futuros viajes espaciales que expandan los horizontes de la humanidad.

De este modo, la gestión del conocimiento aparece en nuestros tiempos como un lugar medular de la vida organizacional, debidamente flanqueada por la necesidad de innovación acicateada por la cultura moderna del progreso y por la demanda de sostenibilidad que las comunidades contemporáneas no hacen sino exigir crecientemente.

Respecto de esta convicción contemporánea acerca de la gestión del conocimiento y la debida toma de conciencia en las organizaciones, la universidad cumple un lugar fundamental. La educación superior, especialmente la educación superior universitaria, al ser el lugar privilegiado para la generación intensiva de conocimiento, es el espacio donde las necesidades y la identificación de posibilidades para la gestión del conocimiento encuentran una suerte de «lugar natural». En efecto, la generación de conocimiento y su transmisión forman parte de la razón

de ser de la universidad. Los profesores de universidad han sido, probablemente, de los primeros trabajadores del conocimiento reconocidos socialmente como tales (Canals, 2003), y así la llamada de Drucker a la aplicación del saber sobre el saber encuentra los recursos humanos e institucionales especialmente dispuestos para el aporte sistemático y recurrente sobre la generación de valor en las organizaciones.

* * *

En este tercer número de *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, la centralidad del conocimiento y la necesidad de su gestión para viabilizar los fines organizacionales aparecen inmediata y mediatamente en los diversos artículos. A pesar de no tratarse de un volumen temático sobre la gestión del conocimiento, la fuerza transversal e ineludible de esta dimensión de la gestión organizacional se revela de diversas formas, más o menos explícitas, a lo largo del volumen que tenemos ocasión de presentar.

El primer artículo que ofrecemos es el de Jesús Morcillo-Bellido, titulado «Sostenibilidad en la cadena de suministro: evidencias del sector minorista español», donde la importancia de gestionar el conocimiento aparece en relación al fortalecimiento de la red de *lean operations* para la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento de una destacada cadena de supermercados en España, en términos de la mejora continua en red, las prácticas medioambientales, el compromiso con la sociedad y la implicación de empleados, así como también por el lado del papel central que cumple la transparencia para la operación de dicha red. En segundo lugar, Veralina Tremolada nos ofrece el artículo titulado «Gestión de la cadena de suministro de un programa del Estado: metodologías que se adaptan para su optimización», con foco sobre un caso peruano y donde se sostiene la pertinencia de transferir conocimientos generados en el sector empresarial al sector público, bien sea en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro con el modelo *Supply Chain Operations Reference* (SCOR), o en el de la gestión de proyectos mediante la pauta *Project Management Body*

of Knowledge (PMBOK). En ambos artículos se busca poner de manifiesto el carácter y la necesidad global de compartir conocimientos que promuevan la generación de valor bajo estándares de calidad y sostenibilidad para distintos sectores organizacionales.

Mientras en estos dos primeros artículos la centralidad de la gestión del conocimiento se presenta en el campo de las operaciones, en el tercer artículo los autores Miluska Alvarado, Vanessa Alegre, Tatiana Martínez y Jean Pierre Seclen nos trasladan hacia el campo del marketing, presentándonos un modelo de innovación *stage-gate* para el lanzamiento de nuevos productos en el mercado nacional en el artículo «Análisis de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos en la industria de bebidas en el Perú a partir del modelo *stage-gate*», donde se precisan deficiencias a nivel del conocimiento asociado a las expectativas del consumidor y el conocimiento necesario que se genera desde las pruebas piloto. En el cuarto artículo, «Discapacidad visual, competencias y empleabilidad en el Perú», Juan Pablo Bergamino nos lleva al ámbito de la gestión de personas; en particular, en lo que atañe al desarrollo de competencias para la población con discapacidad visual, que afronta amplias dificultades para su debida inserción laboral en el mundo de la masoterapia en Lima Metropolitana. Para el lector, podrá ser de interés apreciar en ambos artículos que la centralidad del conocimiento puede asumir formas altamente objetivadas en los procesos organizacionales, o bien altamente subjetivadas por el lado de las competencias, bien sean conceptuales, procedimentales o actitudinales. Los artículos hasta aquí referidos se ubican en el enfoque de la investigación aplicada.

Por su parte, el quinto artículo a cargo de Jorge Mendoza, «Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva», presenta algunas líneas teórico metodológicas orientadoras para el rediseño de las formas de representación de los músicos en las sociedades de gestión pública, donde frente a la opacidad actual de su gestión se proponen alternativas del tipo *stewardship* en las que la gestión transparente del conocimiento resulta fundamental para que los intereses

de los músicos sean efectivamente representados. Por último, la sexta contribución, elaborada por Manuel Díaz y titulada «La transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas para la innovación», ofrece un estado del arte en el que las dicotomías «acceso al conocimiento» / «adquisición de conocimiento» y «alianzas de exploración» / «alianzas de explotación» presentan la problemática actual sobre la relación entre innovación y transferencia de conocimiento para el desarrollo de alianzas estratégicas.

Más allá de la mayor o menor cercanía de cada una de estas contribuciones con la gestión del conocimiento, cada artículo porta su propia riqueza y contribución a la investigación en el amplio campo de las Ciencias de la Gestión. Asimismo, la perspectiva holística que anima nuestro esfuerzo editorial parte del reconocimiento de las múltiples conexiones que es necesario establecer entre los diversos enfoques funcionales o sectoriales con las temáticas transversales de la gestión contemporánea, como es el caso de la gestión del conocimiento, por lo que ofrecemos aquí la invitación renovada a nuestros lectores para situarse en la complejidad que este tipo de conexiones exigen.

* * *

De esta manera, arribamos a nuestro tercer volumen de *360: Revista de Ciencias de la Gestión* con un renovado Comité Editorial, cuyo compromiso está enfocado en el desarrollo de nuestro proyecto en ruta hacia sus primeras indizaciones. Bajo esa perspectiva, la revista ahora se centrará en la publicación de artículos de investigación, especialmente enfocados en la investigación aplicada y en la presentación de diseños teórico metodológicos siempre que contengan aportes sustantivos por parte de los autores. Abrimos así un nuevo capítulo editorial en nuestra aún joven historia, procurando seguir aportando al desarrollo de las Ciencias de la Gestión en el medio académico nacional y regional.

Levy del Aguila Marchena
Elizabeth Aylas Flórez

bibliografía

- Argyris, C. & D. Schön**
 1978 *Organizational Learning*. Massachusetts: Addison - Wesley, Reading.
- Batenson, G.**
 1973 *Steps to an Ecology of Mind*. Londres: Paladin.
- Canals, A.**
 2003 *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cohen, M. & L. Sproull**
 1991 Introducción del editor. *Organization Science*, 2(1), 1-3.
- Drucker, P.**
 1993 *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Gopal, C. & J. Gagnon**
 1995 *Knowledge, Information, Learning and the IS Manager*. Computerworld (Leadership series).
- Marx, K. & F. Engels**
 1970 *La ideología alemana*. Montevideo, Barcelona: Pueblos Unidos, Grijalbo.
- Moral, A. D.; J. Pazos, E. Rodríguez, A. R. Patón & S. Suarez**
 2008 *Gestión del conocimiento*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Morin, E.**
 2000 *El paradigma perdido*. Barcelona: Kairós.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi**
 1999 *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Platón**
 1970 *Menón*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Schumpeter, J.**
 1939 *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. Nueva York, Toronto, Londres: Mc Graw-Hill.
- Senge, P.**
 1990 *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*. Londres: Century Business.