

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON NTIC

Cecilia Salazar y César Armas.

2009



Curso: *Sistemas de Información Gerencial*

Aula: *307-N*

Profesor: *Dr. Aquiles Bedriñana Ascarza*

“Gracias a este trabajo, nosotros, los autores, hemos evidenciado los beneficios del Conocimiento, y podemos decir que se puede convertir en un bien tan valioso, que es imprescindible explotarlo y transmitirlo, de lo contrario quedaremos rezagados en el tiempo...”



“A nuestros padres, que fueron el primer nexo con el conocimiento, de ellos recibí enseñanzas, así como mi primer libro, y gracias a ellos, que nos guiaron, somos estudiantes con objetivos claros y ansiosos de nuevos conocimientos...”

Índice

Índice	3
Resumen Ejecutivo	4
Introducción	6
UNIDAD 1: Evolución y Origen de La Gestión del Conocimiento	8
UNIDAD 2 Inteligencia Competitiva	24
UNIDAD 3: Metodologías para la Implementación de la Gestión del Conocimiento	34
CASO 1: Metodología para la Evaluación de los Sites	47
CASO 2: Relación Universidad-Empresa en la Ciudad de Cartagena de Indias	51
Conclusiones y Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Otras fuentes WEB	61

Resumen Ejecutivo

Es imprescindible que las organizaciones enfrenten los cambios políticos, económicos y sociales y noten cómo estos cambios están afectando a la dinámica de organización. En este contexto se puede entender cómo los datos, información y conocimientos se han convertido en pieza clave para la alineación de las estrategias de organización. Estudiaremos la diferencia entre datos, información y conocimientos y la jerarquía entre ellos. Desde este punto de vista se puede comprender la distinción entre la Gestión de la Información la Gestión del Conocimiento, el diseño de la estructura que permita el flujo de datos y las políticas para la distribución de información y gestión de los conocimientos, más centrada en la gestión de personas y sus habilidades, lo que llamamos Gestión del Conocimiento.

Para comprender cómo las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas mediante la gestión del conocimiento, resulta necesaria la adaptación estratégica, mejoras e innovaciones. Y, por último, que ha encontrado ahora que las organizaciones necesitan para crear conocimiento a partir de los datos y la información obtenida dentro o fuera de la organización que pueda adaptarse, y hacer frente a los problemas de forma rápida y que permita la toma de decisiones de calidad.

La Inteligencia Competitiva en la empresa, entonces se vuelve una metodología interesante y necesaria, para que la empresa se este adaptando

constantemente, y no se quede atrás frente a la competencia, obteniendo información de los Stakeholders (Ambiente Externo) y los colaboradores (Ambiente Interno).

Por último, en el presente trabajo, se mostrarán propuestas de implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa.



Introducción

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Existen multitud de modelos para la creación y gestión del conocimiento, así como diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión.

En el presente trabajo, entenderemos como se aplican todo tipo de dato, y de qué forma es útil para la empresa. Se comprenderá su clasificación y como es posible desarrollar estos datos.

A su vez realizaremos una primera aproximación teórica a la tipología de modelos para la creación y gestión del conocimiento, analizaremos algunos de ellos y veremos algunas de las dificultades y de los factores clave que condicionan el éxito de los procesos para la creación y gestión del conocimiento.

De todas las tendencias comerciales de la década pasada, quizás ninguna está más estrechamente relacionada con las TI que la gestión del Conocimiento o. El control de calidad no requiere un ordenador, ni tampoco el desarrollo de una organización de enseñanza ni la adopción de un sistema de evaluaciones. Aunque la tecnología desempeñará un papel decisivo, no lo hará en la medida que lo hace la gestión del conocimiento. La consultora KPMG afirma que la gestión del conocimiento no puede realizarse sin tecnología. Es posible que sea así. Sin embargo, la gestión del conocimiento está en peligro de ser percibida

como algo tan estrechamente entrelazado con la tecnología que sus verdaderos factores críticos de éxito podrían perderse entre el agradable murmullo de los servidores, el software y las redes. Al designar los vendedores a sus productos de gestión de documentos, bases de datos o groupware como “soluciones de gestión del conocimiento”, podría excusarse a los ejecutivos por confundir el software con la solución. Pero no es así.

Mito: Las tecnologías de gestión del conocimiento ofrecen la información adecuada a la persona apropiada en el momento oportuno. Esta idea es aplicable a un modelo comercial anticuado. En el antiguo modelo industrial, los sistemas de información reflejaban la idea de que las empresas cambiarían de forma incremental en un mercado inherentemente estable, y que los ejecutivos podrían pronosticar el cambio analizando el pasado. Sin embargo, el nuevo modelo comercial de la Era de la Información está caracterizado por un cambio que no es incremental, sino fundamental. Las empresas no pueden planificar a largo plazo, sino que deben cambiar a un modelo más flexible, que permita “anticipar las sorpresas”. Por lo tanto, es imposible crear un sistema que pronostique siquiera quién es la persona apropiada en el momento oportuno, y mucho menos que determine en qué consiste la información adecuada. Y es esto lo que quiere dejar claro el documento que usted está leyendo en estos momentos.

UNIDAD 1: Evolución y Origen de La Gestión del Conocimiento

Conceptualización de las Organizaciones en La Era de La Información y del Conocimiento

Usted se da cuenta que el escenario mundial ha sufrido una serie de transformaciones en los ámbitos político, económico y social debido a los numerosos cambios en la última década, en especial los que participan en el proceso de la globalización. Sí, para que las organizaciones puedan prepararse para hacer frente a esta nueva realidad, necesitamos en primer lugar tiene que comprender mejor lo que está sucediendo.

Comprender el funcionamiento del mundo de los negocios en todos sus aspectos es esencial para el éxito de la toma de decisiones. Los factores ambientales tales como las fuerzas competitivas, los reglamentos, la legislación y las tendencias socioeconómicas son un punto de partida para decidir cómo organizar y administrar factores internos de la organización, tales como recursos humanos, infraestructura, estructura orgánica y la definición de estrategias. Por lo tanto, para garantizar la supervivencia en el ambiente y alcanzar niveles de competitividad de las empresas requiere una verdadera revolución en los procesos de la organización, ya sea de fabricación o administrativa. La empresa debe estar preparada para absorber los cambios y monitorear las tendencias sociales, tecnológicas y económicas del entorno en el que está inserta, de forma rápida y dinámica. De acuerdo con autores como Naisbitt (1982), Torres (1997),

Toffler (1993) y Drucker (1994), algunas de las principales tendencias y transformaciones que se pueden identificar en el mundo son:

- ▣ Crecimiento: el crecimiento de la población en los países en desarrollo representan el 99% del total del crecimiento mundial. Los países con las mayores perspectivas de crecimiento económico son también los países en desarrollo, como resultado de un equilibrio entre la responsabilidad social (para empresas e instituciones) y la creatividad individual.
- ▣ Los recursos y el ambiente: hay una tendencia a conservar y racionalizar el uso de los recursos naturales a través de una toma de conciencia y la regulación inteligente. Este es un llamamiento no sólo ecológico, sino una preocupación por la calidad de vida de hoy y, sobre todo, la del futuro.
- ▣ La globalización: la apertura de las fronteras entre los países está dando lugar a la formación de bloques y alianzas para hacer frente a la libre competencia a escala mundial.

La realidad de la globalización de los negocios puede resumirse como sigue: el comercio mundial (el movimiento de bienes y servicios a través de las fronteras), ha aumentado seis veces desde la Segunda Guerra Mundial, el comercio mundial está creciendo a tasas superiores a la producción mundial, y las inversiones extranjeras directas están aumentando más rápido que el comercio mundial (Oliver, 1999, p. 27). Algunas variables deben ser analizadas para comprender este nuevo ambiente de negocios:

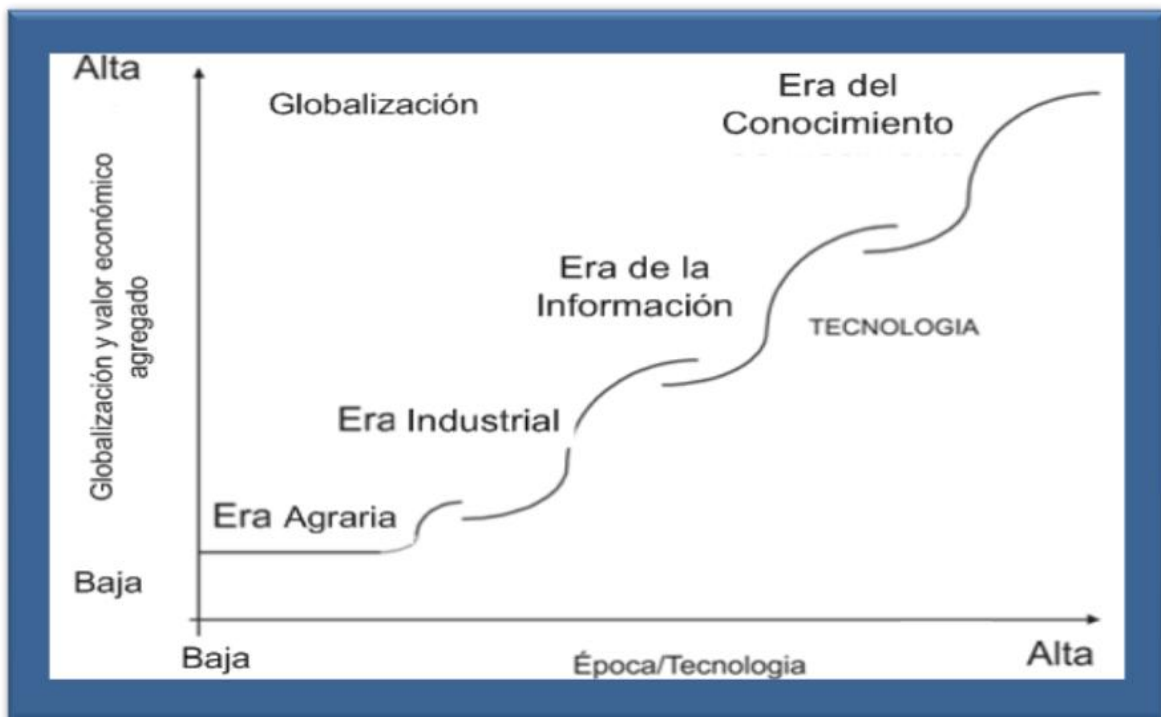
- ▣ Tecnología: La velocidad de las innovaciones tecnológicas y la evolución de la tecnología de la información implica un cambio en los procesos de producción, los productos ofrecidos y sobre todo el perfil del trabajador,

que requieren mayores niveles de habilidades y la formación multifuncional;

- El crecimiento de los países de Asia: La región de Asia representa hoy una fuerza que merece respeto. Torres (1997) sugiere que para el año 2020, Asia será la región económica más fuerte en el mundo, el autor reflexiona que el siglo XXI puede ser el siglo de Asia;
- Personalización en masa: El cliente no solo sigue siendo el foco de atención de la industria y los servicios, sino también es una preocupación la productividad. Se está tratando de satisfacer las necesidades de los clientes, pero produciendo en masa, a través de la producción modular. El objetivo ahora es ofrecer una amplia variedad de productos a medida, sin aumentar los costos. Esto requiere una empresa flexible, capaz de respuestas rápidas y de gran adaptabilidad. Que requiere la disponibilidad de información en tiempo real, tecnología de la información, tecnologías de fabricación y los trabajadores flexibles y nuevos métodos de gestión.
- La gestión empresarial: La flexibilidad requerida en las empresa exige un cambio en los modelos de negocio de la gestión, las estructuras de organización, el perfil de los trabajadores en la gestión de personas y la infraestructura de apoyo;
- Conocimiento: Hay una valoración de los activos intangibles de la empresa. Este es, sin duda, la era del conocimiento, o, como dice Drucker (1994), la sociedad del conocimiento. El conocimiento se convierte en el maestro de primavera de las empresas y factor de diferenciación estratégica.

Hansen (1999) afirma que con el establecimiento de las economías industrializadas, se sustituye el valor de los recursos naturales por el de los intelectuales, las empresas líderes deben examinar los conocimientos básicos de su negocio y cómo este conocimiento se está utilizando. Un aspecto importante del conocimiento es la ganancia de escala, causados precisamente por la intensidad de su uso, ya que cuanto más se usa y comparte, crece en cantidad y calidad. Cada vez que el conocimiento se comparte la gente añade valor y más experiencias, haciendo que la propia persona aprenda más aún enseñando y transfiriendo conocimientos. Una economía basada en la información y el conocimiento tiene recursos ilimitados.

FIGURA: LA EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DETERMINAN LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA Y LA SOCIEDAD



Continua gestión del cambio dentro de la empresa

Con todos estos cambios y las tendencias es fácil de entender que para sobrevivir en el entorno actual de constante cambio, necesitamos reconceptualizar o redefinir las estructuras organizativas. Esto significa buscar aún más la flexibilidad y la adaptabilidad de las empresas, promoviendo el desarrollo de las personas creativas, innovadoras y capaces de adaptarse. La competitividad y la supervivencia en mercados complejos y dinámicos, es, sin duda, directamente proporcional a la experiencia de las organizaciones. Se vuelve más competitivo quien sabe más, quien sabe aprender, y quien aprende con rapidez. El contexto competitivo e inestable de la era de la información y el conocimiento se ha convertido en una poderosa influencia en el mercado laboral. La Era de la información y el conocimiento se caracteriza porque las fuentes fundamentales de riqueza son el conocimiento y la información en lugar de los recursos naturales o la mano de obra.

Stewart (1998), en su libro *Capital Intelectual*, ya en su prefacio define lo que es el capital intelectual, la información y el conocimiento que hoy se han convertido en los más importantes bienes o activos tangibles. Según el autor:

(...) a diferencia de los activos tangibles con los que los empresarios y contadores están familiarizados - propiedades, planta, equipo, dinero - el capital intelectual es intangible. Es el conocimiento de la mano de obra: la formación y la intuición de un equipo, (...) o el know-how de los trabajadores. (...) Se trata de la red electrónica que lleva la información sobre la compañía a la velocidad de la luz, permitiendo a la empresa reaccionar más rápido que sus rivales. Se trata de la cooperación - el

aprendizaje compartido - entre la empresa y sus clientes a crear un vínculo entre ellos.

La diferencia entre Dato, Información y Conocimiento

Antes de continuar el estudio de este tema, es importante recordar algunos conceptos, ya que estos son básicos y pueden muy fácilmente confundirse. Por su influencia en la nueva realidad de las organizaciones es importante que inicialmente puedan ser aclarados.

Los términos datos, información y conocimientos se utilizan en forma inapropiada o aparecen como sinónimos. En el diccionario:

"Dato, se trata de una cantidad conocida, como base para resolver un problema. Elemento o base para la formación de un juicio" (FERREIRA, 1999, p. 194).

"La información son los datos acerca de algo o alguien. El conocimiento, la participación" (Ferreira, 1999, p. 361).

"Conocimiento: la información, noticias, ciencia. Práctica de vida, experiencia, discernimiento, apreciación, discreción. (...)" (FERREIRA, 1999, p. 170).

Como se señaló, el autor utiliza los términos datos, información y conocimiento como sinónimos. Sin embargo, en la Administración no es cierto, porque cada uno de estos términos tiene un significado único que imprime una jerarquía entre ellos. Los datos, la información y el conocimiento son elementos clave para la comunicación y la toma de decisiones en las organizaciones, pero sus significados

no son tan simples. Ellos forman un sistema jerárquico de difícil delimitación. Lo que es dato para un individuo puede ser información para otro y / o conocimientos para otro. Davenport (1998), estudioso de la Gestión del Conocimiento, y en desacuerdo con la utilización de los datos, la información y el conocimiento como sinónimos, aumenta la fuerza en la toma de esta distinción, por considerarla claramente inexacta.

Teniendo en cuenta su relación y la difícil posibilidad de separar claramente lo que es dato, información y conocimiento, y consciente de la importancia de estos conceptos para la toma de decisiones y el desarrollo de las estrategias de la organización, es importante que se entienda sus significados.

Davenport (1998) presenta estos términos en una escala jerárquica y alcance. Para el autor:

"Los datos son un conjunto de hechos independientes y objetivos, relativos a acontecimientos" (p. 2).

En un contexto organizacional, los datos sólo están descritos como registros estructurados de transacciones".

"Información son los datos que marcan la diferencia" (p. 4).

Drucker y Davenport (op. cit. P. 2) nos dicen que "la información son los datos dotados de relevancia y propósito", sugiere que los datos por sí solos tienen poca relevancia e importancia en el contexto organizacional.

Se puede entender entonces, que los datos por sí solos no son tan importantes para las organizaciones, porque es la materia prima para la toma de decisiones, para definir nuevas estrategias de innovación y mejoras para la organización es

que existe la información. Por lo tanto, la organización debe aprender a transformar datos en información y para dotarlos de significado e importancia. Aunque Davenport, en segundo lugar, hay cinco maneras de transformar datos en información, que son:

- ▣ Contexto: Saber cuál es la finalidad de los datos recogidos, ponerlos en un contexto;
- ▣ Categorías: Conocer las unidades de análisis o los componentes esenciales de los datos, hacer una clasificación;
- ▣ Cálculo: Algunos datos pueden ser analizados estadísticamente o mediante las matemáticas, por lo que es importante utilizar estas herramientas para describirlos y explotarlos, y completar algún significado;
- ▣ Corrección: Los errores de los datos se eliminan;
- ▣ Condensación: Los datos se pueden resumir para un entendimiento más conciso, hacer diagramas para demostrar también la existencia de relaciones entre ellos.

El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información contextual e insight experimentado, que establece un marco para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e información. Tiene su origen y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se almacena no sólo en los documentos o depósitos, sino también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas de organización (Davenport, Prusak, 1998, p. 6).

El conocimiento puede ser considerado como información procesada por los individuos. El valor de la información depende de los conocimientos previos de estos individuos. Así pues, adquirimos los conocimientos a través de la utilización de la información en nuestras acciones. El conocimiento no puede ser

desvinculado de las personas, está estrechamente relacionada con la percepción del mismo por estas personas, que codifican, decodifican, usan y distorsionan la información de acuerdo a sus características personales, o de acuerdo a sus modelos mentales (Angeloni, 2003).

El concepto de conocimiento tiene un sentido más complejo que la información. "Conocer es un proceso de comprender y asimilar la información recibida, la combinación de ellos, posiblemente, con el fin de generar más conocimiento" (GONÇALVES Merton, 1995, p. 311).

Nonaka y Takeuchi (1997) tienen una calificación para el conocimiento desarrollado por Polanyi (1983). Los autores consideran que los conocimientos dependen en gran medida de algo que la gente no puede generalizar en su totalidad. Por lo tanto, se dividen el conocimiento en dos dimensiones, que son:

A) el conocimiento explícito: Algo formal y sistemático que puede ser expresado en palabras o números, de modo que pueden ser fácilmente codificado, comunicado y compartido a través de la lengua común. Ejemplos: fórmulas matemáticas, normas, procedimientos operativos, manuales, etc.

B) conocimiento tácito: Es algo personal, difícil de formalizar, se basa en las experiencias, valores y emociones. Su naturaleza es subjetiva e intuitiva. A su vez tiene otras dos dimensiones:

B1) Dimensión técnica: Informales capacidad, habilidad. Por ejemplo: trabajo de un artesano;

B2) Dimensión cognitiva: Esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones que están tan arraigadas que se dan por ciertas. Por ejemplo: cómo hacer un pastel.

CUADRO: CONCEPTOS DE DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.

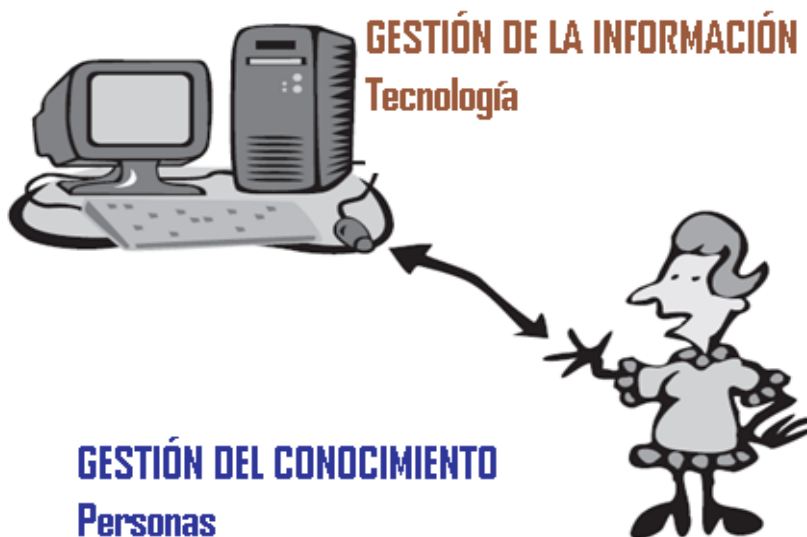
DATO	Son elementos brutos, sin significado, desvinculados de la realidad. Constituyen la materia prima de la Información. Datos sin calidad, llevan a informaciones y decisiones sin calidad.
INFORMACIÓN	Es un dato trabajado, conceptualizado, dotado de relevancia y propósito. Pertenece a una red de relaciones que le da significado y por tanto utilidad.
CONOCIMIENTO	El Conocimiento es la Información con valor agregado, producido con la pretensión de ser válido universalmente, asimilada por el individuo o por la organización e integrada a su saber interior. Puede ser considerada como la información procesada por los individuos. Adquirimos conocimiento por el mismo uso de la información en nuestras acciones.

Relación entre La Gestión de La Información y Gestión del Conocimiento.

Si bien la Gestión del Conocimiento tiene por objeto potenciar los conocimientos y la experiencia de las personas, la gestión de la información se refiere a la información, sistemas de información, la tecnología y los documentos que describen y entregan este conocimiento a través de la organización y para todos (TERRA ; Angeloni, 2002).

Cuadro: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Gestión de la Información	Gestión del Conocimiento
<p>Los proyectos de Gestión de la Información tienen metas técnicas muy específicas, líneas de tiempo, diseño del flujo de datos, y un estado final detallado. Están normalmente en la integridad de la información y en las políticas y estrategias de distribución de la información.</p>	<p>Incluye el análisis de las motivaciones y obstáculos para que los individuos puedan aplicar su conocimiento, compartir lo que saben y hacer uso de las informaciones y de las tecnologías disponibles.</p>



Información X Conocimiento

- ▣ Las informaciones constituyen una fuente de conocimiento de la empresa.
- ▣ La información ayuda a la empresa a ser conscientes de lo que se ha hecho en el pasado, lo que se está haciendo en el presente y por hacer en futuro.
- ▣ El conjunto de información estructurada y organizada es un importante elemento del patrimonio de la empresa.
- ▣ Cada vez más empresas están buscando sistematizar su conocimiento a partir de la información organizada.
- ▣ El sistema de información es la herramienta que el administrador tiene que obtener la información a fin de proporcionar los conocimientos adecuados.

La Importancia Estratégica del Conocimiento para las Organizaciones

En primer lugar debemos recordar que consiste en la estrategia y ventaja competitiva. Henderson (1998) afirma que una estrategia puede describirse como la búsqueda deliberada de un plan de acción para desarrollar y ajustar la ventaja competitiva de una empresa. Para cualquier empresa, es la búsqueda de un proceso interactivo y continuo que comienza con el reconocimiento de su propia identidad organizacional: lo que somos y lo que tenemos ahora. Las diferencias entre la empresa y sus competidores, definir su ventaja. Para obtener una ventaja o un valor superior al de los competidores, una empresa necesita para hacer más cosas (productos, servicios, procesos, etc.) y de manera diferente en el día a día. Porter (1999) considera que el ajuste estratégico entre muchas actividades es

fundamental no sólo para la ventaja competitiva, sino también para la sostenibilidad de esa ventaja.

Hamel y Prahalad (1990) consideran que no es exagerado decir que "la estrategia competitiva es el arte de crear y explorar los beneficios que son más convincentes, duraderos y más difíciles de duplicar."

Usted notará que el contexto actual de negocios es muy dinámico y requiere respuestas por parte de las organizaciones de forma rápida y eficaz

Para tener flexibilidad con el fin de sobrevivir en este contexto inestable se debe tener información que sirva de base para la generación de conocimiento. El conocimiento generado puede tomar tres formas:

- ▣ La Adaptación estratégica se refiere al proceso en el que la organización está respondiendo a los cambios en el ambiente externo con el fin de adaptarse y seguir siendo competitiva.
- ▣ "El Cambio Organizacional es una transformación de naturaleza estructural, estratégica, cultural, tecnológica, humana o de otro tipo componente capaz de generar impacto en una parte o en toda la organización "(Wood, 1995, p. 292). Los cambios organizacionales se han diseñado para mejorar el rendimiento de la organización en cualquiera de sus dimensiones;
- ▣ La innovación representa una situación nueva, nunca antes experimentada, o al menos nueva para una organización en particular. Cada innovación requiere cambio, pero no todo cambio resulta en innovación, ya que los cambios pueden basarse en experiencias pasadas.

Independientemente de la forma en que el conocimiento será utilizado, es importante que el resultado pueda brindar la organización una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Comprender el proceso decisorio

La toma de decisiones en una organización, independientemente del sector o tamaño, es un proceso muy importante y delicado, pues el futuro de la organización depende de las medidas adoptadas en este sentido. El proceso de toma de decisiones no puede ser algo aleatorio, precipitado, simplemente intuitivo. Se debe hacer un examen cuidadoso de la información disponible. Además de los datos, la información y el conocimiento, se añaden otros elementos importantes para el proceso decisorio como son la comunicación y la tecnología. Según Lago (2001), Pereira y Fonseca (1997) y Davenport (1998), y Angeloni (2003), es esencial para minimizar las distorsiones en la transformación de los datos a información y de la información al conocimiento

Diferentes personas con respecto a un mismo hecho, tienden a interpretarlo de acuerdo a sus modelos mentales, que les llevan a percibir de manera diferente: un coche BMW, último modelo, convertible, cero kilómetros, totalmente destruido en un accidente en el que la conductor golpeó un árbol centenario y éste cayó, puede ser codificada, decodificada y distorsionada de las siguientes maneras. Algunas personas van a tomar el hecho para decodificar la información sobre la base de sus valores materiales: ¡un coche tan caro! ¿Está asegurado? Mientras que otros con más valores humanos tienen un enfoque en los seres humanos: ¿el accidente que dio lugar a lesiones? Otras personas con intereses ambientales Pobre árbol, ¡qué pronto! (Angeloni, 2003).

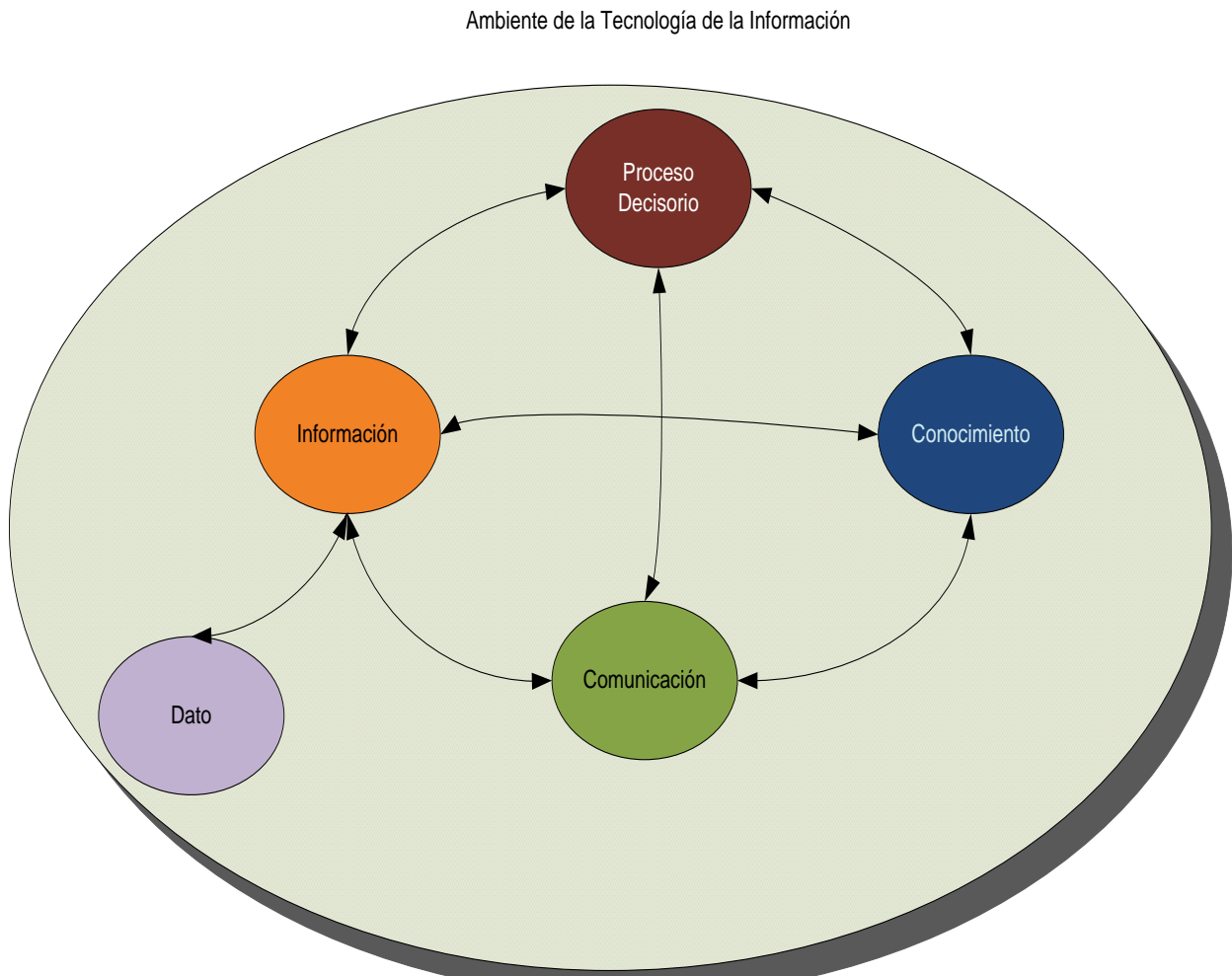
La toma de decisiones en las organizaciones requiere más trabajo en equipo y una mayor participación de las personas. El trabajo en equipo que muestra los procedimientos para el diálogo y se basa en la idea de que la comunicación en una organización debe fomentarse en la creación de un pensamiento común (Angeloni, 1992). El establecimiento de un pensamiento común es considerar el punto de vista de cada uno, de modo que las decisiones adoptadas en las organizaciones tengan un nivel de calidad superior. El proceso decisorio pasa entonces del nivel individual al nivel de equipo. Considerando que nadie tiene toda la información y el conocimiento, y no siempre la información y el conocimiento están disponibles, de manera que cada uno tiene sólo una parte de estos, la toma de decisiones en equipo es una forma de ser utilizada para superar las barreras de la información y un conocimiento parcial.

Cuando hablamos de la toma de decisiones y, sobre todo, la toma de decisiones como un equipo, también debemos considerar el papel que lleva la tecnología. La tecnología tiene un papel clave en la comunicación y almacenamiento de datos, información y el conocimiento como su integración para la toma de decisiones. Asimismo, un enorme potencial para el intercambio de conocimientos. En cualquier parte del mundo el tomador de decisiones puede tener acceso a la experiencia de los demás y aprender de ellos (Johnson, 1997).

El intercambio de información y conocimientos, su calidad y velocidad en el corazón del éxito de las organizaciones. Cuanto mayor sea la capacidad de las tecnologías de la información y la comunicación, mayor es la capacidad de las relaciones y la capacidad de aprender y sacar provecho de la puesta en común de información y conocimiento. Si bien las tecnologías conducen a una mayor capacidad para compartir información y conocimientos, también permiten el crecimiento de sus cantidades disponibles, frente al aumento de los datos brutos,

solo una parte de convertirá en información, lo que significa que sólo un pequeño número de datos se transformarán en información o conocimientos (LUSSATO, 1991).

FIGURA: ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES



UNIDAD 2 Inteligencia Competitiva

¿Qué es Inteligencia Competitiva (IC)?

En primer lugar, es interesante aclarar qué es la inteligencia. Inteligencia puede ser entendida como el conocimiento, con el potencial de ser utilizado para la ventaja competitiva.

El concepto clásico de la ventaja competitiva desarrollada por Porter (1989, p. 2) es el valor que una empresa puede crear para sus compradores que supere el coste de fabricación de la empresa. "El desarrollo de la Inteligencia Competitiva parte de una premisa de conocer el ambiente, con ello la organización podría aumentar su competitividad en relación con otras organizaciones. En este contexto, surgió la Inteligencia Competitiva (IC) con el objetivo de analizar la información obtenida de, las posibles amenazas y oportunidades del mercado y responder a las organizaciones de información para ser utilizada de forma inteligente, para obtener una ventaja competitiva.

"El proceso de IC es realizado con ética, y usando la información pública y disponible sobre tendencias, eventos y actores en el ambiente externo de la organización, de forma sistematizada para ser usada dentro del análisis de cada organización". (Coelho et al. 2001)

El uso de la palabra inteligencia competitiva a veces crea confusión. Algunas organizaciones creen que la IC es la actual forma de hacer espionaje industrial, robo de información comercial, o la infracción de patentes. Sin embargo, la

Inteligencia Competitiva no puede confundirse con las prácticas ilegales, Pero, más bien, se guía por la ética profesional que impide el uso de medios ilícitos para obtener información.

La aparición de la Inteligencia Competitiva

El IC ha sido objeto de estudios recientes, pero la vigilancia del ambiente no es una práctica nueva. Mores en TARAPANOFF (2001) destaca que en 1958 William Eneldo fue uno de los primeros investigadores para estudiar el ambiente externo como fuente de información.

El comienzo de la IC se registró después de la final de la Guerra Fría, a finales de los 80 y comienzos de los años 90. Gomes y Braga (2004, p. 103) hacen hincapié en que "los espías se convirtieron en desempleados, y consideró el uso de sus habilidades para recopilar y procesar información, teniendo en cuenta la ética y la ley, que daría a las organizaciones una fuerte ventaja competitiva."

Es importante señalar que en el contexto en donde se encuentran actualmente las organizaciones, es el de la sociedad de la información y el conocimiento, que es un nuevo enfoque para el aprendizaje, para la competitividad y para la innovación, cuyo principal recurso es la información y el conocimiento.

Aunque la práctica de los controles en el entorno externo no es algo nuevo, lo que es nuevo es el proceso sistemático y planificado de cómo esto se está haciendo.

Tyson (1998) hace hincapié en el centro de una Inteligencia Competitiva vinculados a la planificación estratégica o la gestión estratégicos, no como una actividad periódica, pero continua, que los ejecutivos pueden hacer estratégico

y táctico a diario, semanal o mensual como la dinámica y la necesidad de la organización.

¿Para qué sirve la Inteligencia Competitiva?

En el contexto en el que las empresas se desenvuelven, no es suficiente ser rápido para adaptarse a los cambios ,deben ser fiables y precisas en sus respuestas a partir dl monitoreo del medio ambiente.

No se limita a recopilar datos, pero incluso para llevar a cabo la recolección es necesario comprender las estrategias y acciones de los competidores.

De acuerdo con Gomes y Braga (2004, p. 41):

“...El uso de la Inteligencia Competitiva en las organizaciones, ya sea para la pequeña, mediana o grande, tiene los siguientes propósitos, entre otros: anticipar los cambios en el entorno empresarial, descubrir nuevos competidores potenciales, anticiparse a las acciones de los competidores y aprender acerca de los actuales cambios en las políticas, medidas legislativas o reglamentarias que puedan afectar a su negocio...”

El IC considera los acontecimientos futuros y no sólo informes para justificar las decisiones adoptadas en el pasado. Miller (2002) señala que una de las funciones del IC es predecir el futuro.

El IC hace que la organización mantenga la concentración en el medio ambiente externo, es decir, el movimiento de todas las partes interesadas (clientes,

competidores, proveedores, gobierno, etc .) y las variables que pueden afectar el negocio de la organización (social, económico, jurídico, político, etc).

Sin embargo, la simple observación del entorno externo no cumple con las necesidades estratégicas de la organización, lo más importante es el análisis de la información recogida y su uso para el proceso de toma de decisiones.

La actividad principal de cualquier gestor de independientemente de su nivel jerárquico, es la toma de decisiones. En estos momentos el director tiene que demostrar su capacidad de decidir y generar buenos resultados, sin embargo, como usted ha estudiado el proceso de adopción de decisiones es un proceso complejo que requiere de pensamiento, investigación y análisis. Para contribuir a este proceso de entra en acción en el IC.

Entre sus principales objetivos son: Detectar amenazas competitivas, eliminar o minimizar las sorpresas, añade una ventaja competitiva para reducir al mínimo el tiempo de reacción, y buscar nuevas oportunidades. Para alcanzar estos objetivos el director tiene que montar el rompecabezas de la información en busca de un mejor uso estratégico de las organizaciones.

Miller (2002) expone tres factores clave que deben cumplirse para la aplicación con éxito de la función de inteligencia independiente del tamaño o pretensiones la empresa. Ellos son:

1. los factores culturales de la organización, como el medio ambiente propicio para el intercambio de información, capacidad de adaptación al cambio y la voluntad de cambiar los procesos organizacionales para responder a las necesidades impuestas por el medio ambiente,

2. Factores estructurales tales como la facilidad de interacción entre los miembros de la organización, la proximidad y el acceso a la toma de decisiones,
3. Factores de conducta como mecanismos de castigo y recompensa para estimular y apoyar la recopilación y el intercambio de información.

El papel de la inteligencia no es sólo identificar la información relevante, también la trata para que pueda servir a la toma de decisiones. Miller (2002, p. 158) se destacan las principales funciones de la IC:

- ▣ Alertar con suficiente antelación a la aparición de oportunidades y amenazas;
- ▣ Apoyar el proceso de toma de decisiones;
- ▣ Evaluar y realizar un seguimiento de los competidores, las industrias y las empresas las tendencias sociológicas y políticas, y
- ▣ Apoyar la planificación estratégica y la estrategia del proceso.

Algunos modelos de Inteligencia Competitiva

Entre los modelos podemos mencionar el de Palop y Vicente, y Carvalho (2000), en cuyo caso la IC se divide en cuatro etapas:

El primer paso es lo que el autor llama a la exploración o examinar, cuya función es observar y vigilar a un gran número de fuentes de información, para la detección de eventos que pueden influir en la organización.

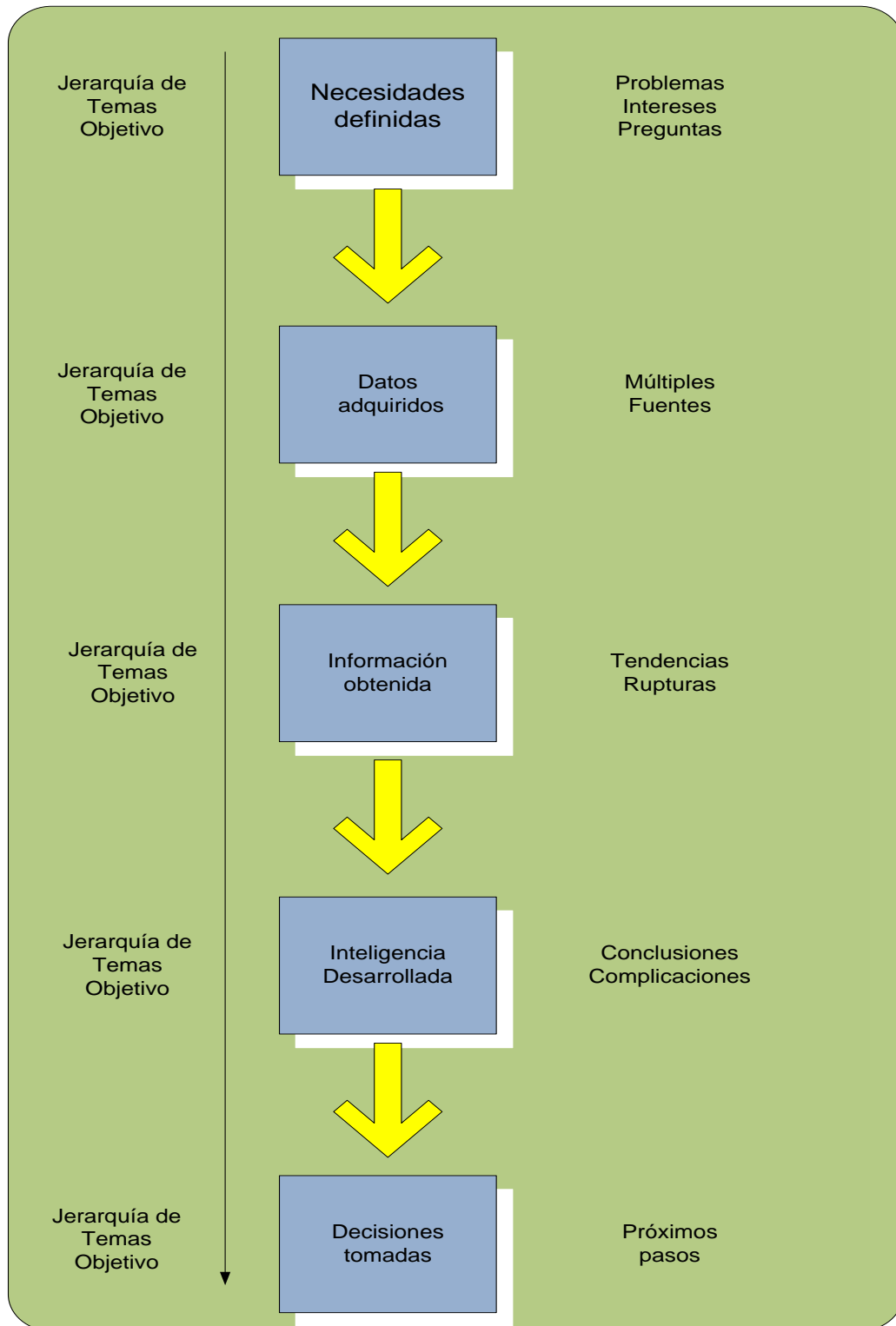
La segunda etapa se llama la supervisión, vigilancia o MONITORING, en el que se enfoca y se realizan eventos específicos con mayor profundidad que la etapa anterior.

La etapa de búsqueda, de investigación o SEARCH trata de determinar el impacto de las minas de eventos como oportunidades o amenazas para la organización.

Por último, se produce la difusión, cuyo objetivo es señalar el camino para comunicar los resultados, para realizar acciones específicas.

Otro tipo de Inteligencia Competitiva bastante conocido es el propuesto por McDonald, Richardson (1997) y Carvalho (2000), también se presenta una sistematización de la Inteligencia Competitiva en cuatro etapas:

VISION GENERAL DEL PROCESO DE INTELIGENCIA TECNOLÓGICA



Según esta propuesta, la Inteligencia Competitiva parte de las necesidades previamente definidas. Para satisfacer esta demanda se buscan datos que respondan a las aspiraciones de la organización. Pero no basta tener datos, estos datos deben ser trabajados para convertirlos en información valiosa en un determinado contexto experimentado por la organización.

Por lo tanto, el análisis de datos y procesamiento de la información es un paso esencial para la tramitación de esta información en conocimiento para la organización y, por consiguiente, en la acción. En el modelo, después de haber obtenido la información en inteligencia desarrollada y finalmente la decisión es tomada.

¿Cómo obtener información pertinente y fiable para la organización?

Una cosa debe ser clara acerca de las fuentes de información, ninguna fuente es permanente. Pues las fuentes cambian en función a las necesidades de la organización.

- ▣ Las fuentes se pueden clasificar según su origen:

- Interna o externa.

- ▣ De acuerdo con su contenido:

- Primaria o secundaria.

- ▣ De acuerdo a su estructura:

- Oficial (también llamado texto) o informal .

- El nivel de fiabilidad:
 - Alto riesgo, subjetiva y altamente fiable confianza.

Vigilancia del medio ambiente

La Revisión interna

La empresa debe revisar muchos factores que son importantes y muchas cuestiones necesitan ser analizadas y respondidas:

- ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para recopilar información?
- ¿Cuánta gente trabaja en cada área y cuáles son sus calificaciones?
- ¿Cómo las tecnologías de la información se utilizan para supervisar y controlar el proceso?
- ¿Cómo está estructurada físicamente la empresa?
- ¿Qué son los proveedores de materias primas, equipos y tecnologías?
- ¿Cómo es la estructura orgánica y la estructura de poder, el control y la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los niveles administrativos y lo que hace cada uno?
- ¿Cuál es la competencia clave de la organización?

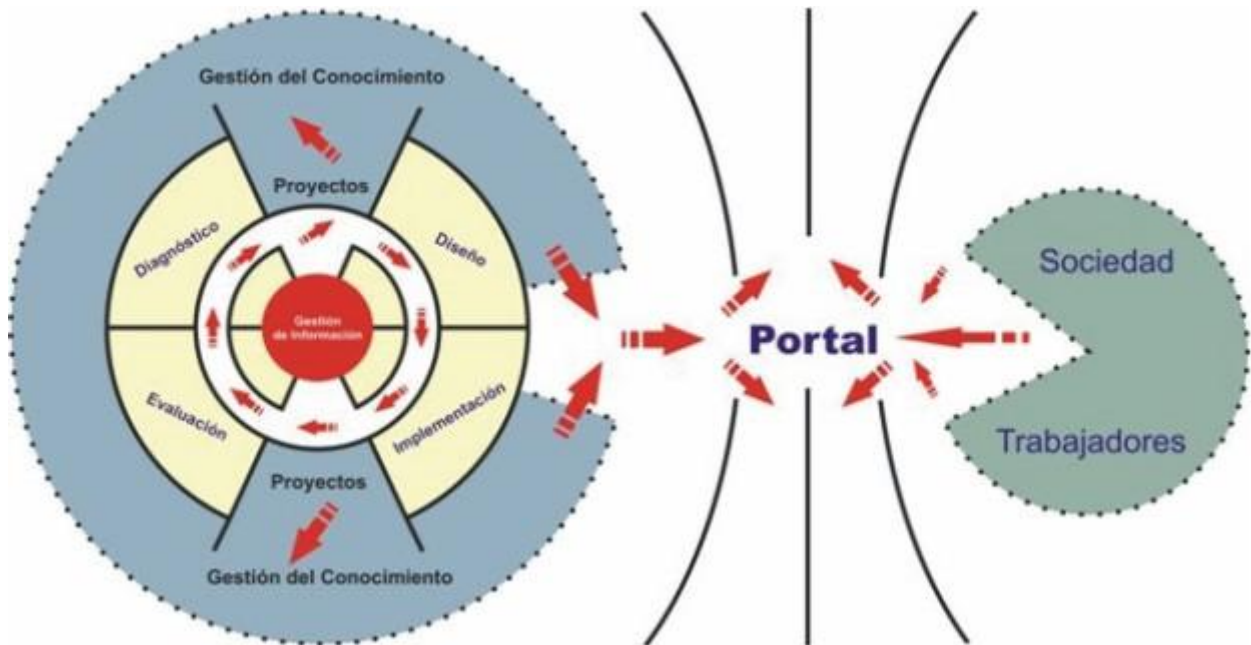
Es importante que usted tenga claro qué habilidades son claves. Competencias claves, tal como se define por Hamel y Prahalad (1995), es lo que diferencia una empresa de otra.

Identificar las competencias clave de los competidores es una forma de poder prepararse para desarrollar o adquirir una competencia propia y diferenciada, para dar una ventaja competitiva para la organización.

Análisis del Ambiente Externo

- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Cuáles son las estrategias de los competidores?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades y los deseos de sus clientes?
- ¿Cómo el sector en el que la empresa se inserta, está organizado?
- ¿Cuáles son las características de los productos que son similares en el mercado?
- ¿Cuál es la dependencia de sus proveedores?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Cuáles son los cambios económicos, políticos y / o sociales pueden influir en la empresa? ¿Y cómo?
- ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de la empresa en relación con el crecimiento de la población del mercado?
- ¿Qué empresas son Benchmarks en las áreas de interés de la empresa?

UNIDAD 3: Metodologías para la Implementación de la Gestión del Conocimiento



Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento

Para la implementación del modelo de gestión del conocimiento en una organización, se requiere de la instrumentación de una metodología y una estrategia.

La implementación de la estrategia supone la realización de un conjunto de acciones que se cumplirán por medio de la metodología y los procedimientos que se establezcan a tal efecto. Por ello, se definen las siguientes acciones:

1. Metodología de implementación.
2. Metodología de evaluación de portales y sitios web.

Metodología de implementación

La metodología consta de cuatro pasos sucesivos, diferenciados por el objetivo que se persigue en cada uno de ellos.

Primero: Determinación y evaluación del estado actual: corresponde con el diagnóstico realizado y el inventario de recursos y servicios, tanto los que están disponibles como la identificación de aquellos que pueden instrumentarse por medio s de la ejecución de los diferentes proyectos.

Segundo: Definición de las metas: se establece según el diagnóstico realizado sobre la información y el conocimiento existente en la organización.

Por tanto, como parte del proceso de diseño, se propone instrumentar el modelo de modo que se centre su acción en la asignación de contenidos, de modo tal que reflejen realmente el potencial del conocimiento existente en la organización.

Tercero: Desarrollo de proyectos: se realiza a partir de la ejecución de las acciones de la estrategia diseñada a este efecto y que permitirá incorporar progresivamente los contenidos, según se estructuren en las diferentes bases de datos y aplicaciones para expresar el conocimiento de la organización y su relación con el entorno.

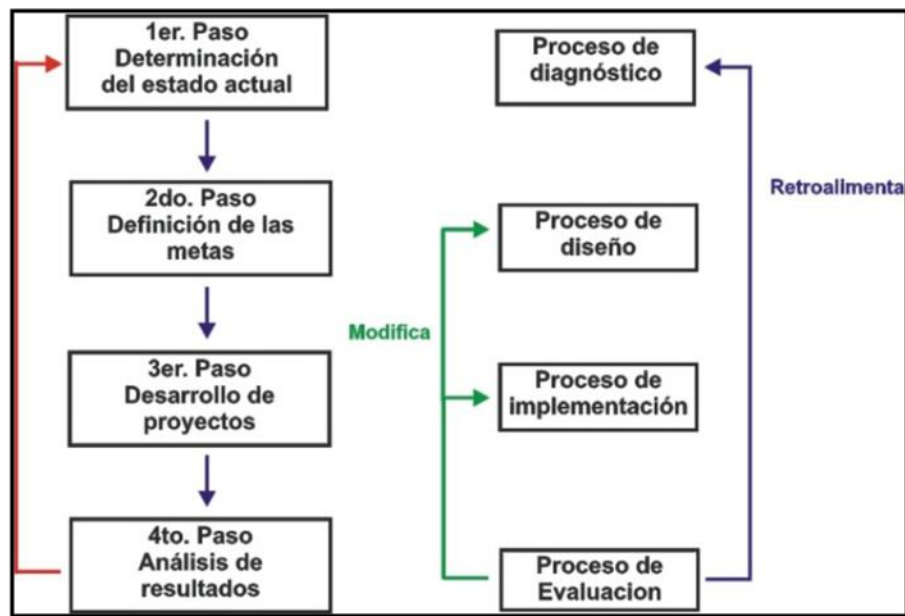
Cuarto: Análisis de resultados: analiza la correspondencia entre los resultados de la determinación del estado actual con las metas que define la organización y la definición de los proyectos de conocimiento que se ejecutan para establecer las diferencias que deben ser objeto de un nuevo diagnóstico.

Puede utilizarse, en el análisis de resultados, la metodología de evaluación de sitios Web y portales que se propone en el próximo acápite para evaluar esta relación cuando se emplean portales para facilitar la gestión del conocimiento.

Los pasos de la metodología no constituyen sistemas cerrados, sino que se enriquecen con las ideas, según las necesidades propias de cada organización donde se emplee la metodología, pero siempre en consideración a que los instrumentos que se apliquen y las acciones que se planifiquen respondan a los objetivos que se buscan en cada una de ellas.

La aplicación de la metodología tiene carácter sistémico y cíclico, porque la evaluación constituye una retroalimentación para el diagnóstico, y modifica las acciones que se realizarán, tanto desde el punto de vista del conocimiento como de su arquitectura

ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA.



Otras Tipologías Sobre La Gestión Del Conocimiento

La multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento.

A pesar de la existencia de incontables modelos para la gestión del conocimiento, la revisión de algunos de ellos y de la literatura especializada en este ámbito (Davenport y Prusak, 2001; Davenport, De Long y Brees, 1997; Wiig, 1997; Rivero, 2002; Alavi y Leidner, 1999), nos permite agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc., alrededor del cual se desarrollan:

- ▣ Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento»), archivos de información de las personas, etc.). Según Davenport y Prusak (1998), existen tres tipos básicos de almacenes de conocimiento: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.
- ▣ Sociocultural: modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento.

Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.

- ▣ Tecnológicos: modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: *data warehousing*, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y reduccionistas que acabamos de relatar, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y gestión del conocimiento, es basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas.

Análisis comparativo de algunos modelos para la gestión del conocimiento

Partiendo de la consideración que, en la actualidad, no existe una taxonomía clara de modelos de creación y gestión del conocimiento, los modelos seleccionados y comparados en este trabajo responden a criterios de proximidad, pertinencia e importancia:

- a) La organización creadora de conocimiento (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999).
- b) The 10-Step Road Map (A. Tiwana, 2002).
- c) Modelo de GC desde una visión «humanista» (R. de Tena, 2004, en Gallego y Ongallo, 2004).
- d) Modelo de implantación de GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002).
- e) Diseño de un sistema de GC en una organización escolar (Durán, 2004).
- f) La gestión del conocimiento en educación (Sallis y Jones, 2002).

Una descripción detallada de los modelos seleccionados podría resultar tediosa y excesiva para las pretensiones del presente artículo, así pues, nos limitaremos a presentar parte del análisis realizado sobre dichos modelos para la creación y gestión del conocimiento.

Análisis comparativo

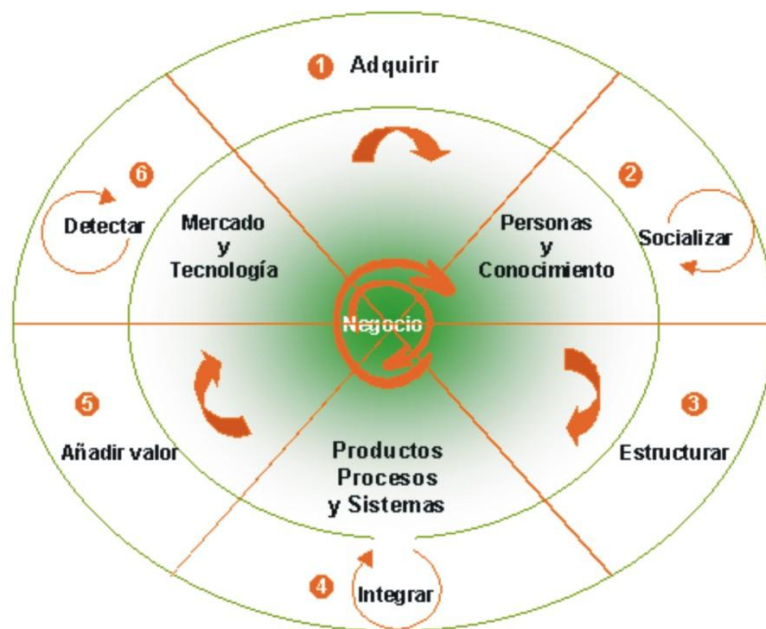
El análisis comparativo de los seis modelos de GC seleccionados se ha realizado en base a seis descriptores:

- ▣ **Fundamentación:** hace referencia a las bases que sustentan y/o inspiran los modelos de GC analizados.
- ▣ **Fases:** bajo este descriptor, agruparemos sintéticamente los diversos pasos que, según cada uno de los modelos, se deben seguir para el desarrollo y la implantación de procesos o sistemas para la creación y gestión del conocimiento.
- ▣ **Estrategias:** compararemos y analizaremos las diversas estrategias de intervención para generación, compartimiento, difusión e interiorización de conocimiento propuestas por los seis modelos de GC.
- ▣ **Cultura organizacional:** vislumbraremos si los diversos modelos contemplan de alguna manera la cultura organizacional y, si es así, qué tipo de cultura nos proponen como idónea para el desarrollo de procesos de creación y gestión del conocimiento.
- ▣ **Participantes:** procederemos a identificar qué personas se destacan como protagonistas y/o actores en el diseño y desarrollo de los sistemas de creación y gestión del conocimiento.
- ▣ **Tecnología:** comprobaremos qué papel se da a la tecnología en cada uno de los modelos y cuáles son las TIC que se proponen para la GC.

En la comparación realizada en la tabla que presentaremos a continuación, podemos observar como prácticamente todos los modelos analizados, implícita o explícitamente, parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, además de considerar la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Con la excepción del modelo propuesto por I. Nonaka y H. Takeuchi, el resto de modelos coinciden, con mayor o menor dispersión y claridad, en establecer tres fases básicas en la implantación de cualquier sistema de GC:

- a) Diagnóstico organizacional.
- b) Diseño y desarrollo del sistema para la creación y gestión del conocimiento.
- c) Evaluación y seguimiento de los resultados.



A continuación, un análisis comparativo de seis modelos para la creación y gestión del conocimiento:

	¿EN QUÉ SE BASA	FASES	ESTRATEGIAS	CULT. ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍA
La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)	Basado en la movilización y en la conversión del conocimiento tácito y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento individual	Se trata de un modelo cíclico e infinito que contempla cinco fases: <ul style="list-style-type: none"> • Compartir Conocimiento tácito. • Crear conceptos. • Justificar los conceptos. • Construir un arquetipo. • Expandir el conocimiento 	Proponen, básicamente, la creación de mapas de conocimiento, de equipos autoorganizables y sesiones de <i>diálogo grupal</i> , donde los individuos, mediante esquemas, modelos, metáforas y analogías, revelan y comparten su conocimiento tácito con el resto del grupo.	La organización se caracterizará por: <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar suficiente autonomía a sus miembros para motivarlos. • Estar abierta a los cambios contextuales. • Explicitar claramente sus metas y objetivos. 	No es fundamental, hay mucha comunicación que debe ser fluida y segura, por ello personal.
The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)	Se fundamenta, entre otros aspectos, en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad. Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente en dichas organizaciones.	Los diez pasos que forman el modelo se agrupan bajo cuatro grandes fases: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la infraestructura. • Análisis de los sistemas de GC, diseño y desarrollo. • Despliegue del sistema. • Evaluación de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de redes de comunicación y colaboración. • Trabajo en equipo. <p>Los promotores de la GC constituirán lo que conoceremos como <i>equipo de GC</i>, que estará formado por personas internas y/o externas decisivas para la organización, personas expertas en diversos campos, personas que puedan ser fuente de conocimiento y experiencia.</p>	Gente, colaboradores motivados, seguros de si mismos.	En la adquisición, compartimiento y utilización del conocimiento, las TIC tienen un papel fundamental: <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos inteligentes. • Herramientas para la captura de datos. • Redes de comunicación. • Herramientas de colaboración.

<p>La GC desde una visión «humanista» (De Tena, 2004)</p>	<p>En palabras de su autor: «[...] centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo».</p>	<p>El modelo queda constituido en cuatro fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultoría de dirección. • Consultoría de organización. • Implantación de planes de gestión del conocimiento. • Medidas de verificación y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de mapas de conocimiento. • Establecimiento de comunidades de práctica. • Creación de un almacén de conocimiento. • Foros de debate. • Reuniones. • Seminarios. 	<p>Requiere de una cultura organizativa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueva el compartimiento de conocimiento entre sus miembros, sin que éstos se sientan amenazados. • Dé mayor relevancia a las personas que aportan un conocimiento útil a la organización. • Promueva el aprendizaje continuo para afrontar procesos de cambio. • Proporcione importancia al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de comunicaciones. • PC. • Internet y/o intranet. • Herramientas de seguridad informática.
<p>La GC desde una visión «humanista» (De Tena, 2004)</p>	<p>En palabras de su autor: «[...] centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el</p>	<p>El modelo queda constituido en cuatro fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultoría de dirección. • Consultoría de organización. • Implantación de planes de gestión del conocimiento. • Medidas de verificación 	<p>Elaboración de mapas de conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de comunidades de práctica. • Creación de un almacén de conocimiento. • Foros de debate. • Reuniones. • Seminarios. 	<p>Requiere de una cultura organizativa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueva el compartimiento de conocimiento entre sus miembros, sin que éstos se sientan amenazados. • Dé mayor relevancia a las personas que 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de comunicaciones. • PC. • Internet y/o intranet. • Herramientas de seguridad informática.

	<p>conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo».</p>	<p>y seguimiento</p>		<p>aportan un conocimiento útil a la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueva el aprendizaje continuo para afrontar procesos de cambio. • Proporcione importancia al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización. 	
<p>La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002)</p>	<p>Fundamentado en el tipo de cultura organizacional existente en la institución.</p>	<p>Compuesto por cinco fases basadas en el estudio, el conocimiento y el cambio, si resulta necesario, de la cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodiagnóstico. • Gestión estratégica. • Definición y aplicación del modelo GC. • Gestión del cambio. • Indicadores para medir el impacto de la GC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Páginas amarillas. • Comunidades de aprendizaje. • Buenas prácticas. • Encuentros de asistencia y ayuda. 	<p>Requiere de una cultura organizativa orientada a compartir. La información no es una fuente de poder, da poder de decisión a los miembros y fomenta la libre comunicación en todos los niveles organizativos.</p>	<p>Infraestructuras y elementos que permiten acceder, crear y difundir documentos e ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenadores. • Software estándar y desarrollado a medida. • Acceso a telecomunicaciones. • Intranets y extranets. • Soporte al usuario.

En relación con las estrategias utilizadas en los diferentes modelos, podríamos agruparlas en base a dos tipologías: estrategias para la identificación y localización del conocimiento organizacional y estrategias para generar dinámicas grupales que permitan generación, compartimiento, difusión e interiorización del conocimiento existente.

Como ya hemos comentado, resulta evidente, en los modelos analizados, que la cultura organizacional, como variable organizativa, es fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de GC. Así pues, coincidimos con los autores citados en considerar que la cultura más idónea para el desarrollo de un sistema de GC sería una cultura organizacional colaborativa.

Existen, básicamente, dos tipos de participantes en cualquier sistema de creación y gestión del conocimiento: por una parte, tenemos a los promotores o responsables internos y/o externos del buen funcionamiento de los procesos de GC (por ejemplo: el equipo de GC, el equipo creador de conocimiento, etc.) y, por otra parte, al resto de miembros de la organización.

Por último, respecto al uso de tecnologías de la información y la comunicación en los sistemas de GC, no todos los modelos las mencionan explícitamente, pero aquéllos que lo hacen remarcan que estas TIC, a pesar de desempeñar un papel fundamental en los procesos de GC, no deben convertirse en la única herramienta.

Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento

Aunque los factores que, en función del contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de GC son muchos y variados, Davenport (1997, 1998) identifica nueve factores clave e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito de un proyecto de GC:

a) Cultura orientada al conocimiento: la existencia de una cultura favorable y compatible con la GC resulta fundamental si queremos asegurar el éxito del proyecto. Davenport (1997, 1998) identifica tres componentes en esta cultura: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del

conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto de gestión del conocimiento coincida con la cultura.

b) Infraestructura técnica e institucional: la implantación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella. «El desarrollo de una infraestructura institucional para la gestión del conocimiento implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales» (Davenport y Prusak, 1998).

c) Respaldo del personal directivo: como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directivo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito. Davenport y Prusak (1998) identificaron algunas acciones de respaldo que resultaban útiles:

- ▣ Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional.
- ▣ Facilitar y financiar el proceso.
- ▣ Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.

d) Vínculo con el valor económico o valor de mercado: los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.).

e) Orientación del proceso: es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que nos oriente el desarrollo del proceso. El administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, de la satisfacción del cliente y de la productividad y calidad del servicio ofrecido (Davenport y Prusak, 1998: 180).

f) Claridad de objetivo y lenguaje: como en cualquier otro proceso que iniciemos, resulta básico clarificar aquello que queremos conseguir, es decir, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc.), pueden entorpecer el proceso de GC si antes no nos dedicamos a delimitarlos.

g) Prácticas de motivación: el conocimiento es personal o, como dirían en inglés, sticky («pegajoso»), por tanto, resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.

h) Estructura de conocimiento: es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.), aunque hayamos dicho en varias ocasiones que el conocimiento es personal y dinámico, ya que, si no, difícilmente resultará de utilidad.

«[...] por lo general, el conocimiento se resistirá a la ingeniería. Sin embargo, si un depósito de conocimiento no tiene ninguna estructura, no podrá cumplir su objetivo» (Davenport y Prusak, 1998: 182).

i) Múltiples canales para la transferencia de conocimiento: del mismo modo que en educación consideramos fundamental tener en cuenta una multivariedad de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la GC debemos proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento. Así pues, si nuestro sistema de GC se basa fundamentalmente en la red, deberemos realizar, de tanto en tanto, sesiones presenciales que favorezcan las interrelaciones, la cohesión, la confianza, etc. entre los participantes.

CASO 1: Metodología para la Evaluación de los Sites

Pasos

1. Determinar el inventario de recursos que deben representarse en el portal, en correspondencia con los objetivos de la organización.

Para obtener este inventario, debe aplicarse cualquier herramienta que posibilite desarrollar una lista de los recursos y servicios que se corresponden con el objetivo social de la organización y que se deben socializar mediante el portal.

2. Determinar los recursos organizacionales que están representados en el portal.

La definición de los recursos existentes se obtiene mediante la navegación en el propio portal.

3. Evaluar la presencia del conocimiento organizacional en el portal.

Para evaluar la calidad del conocimiento que la organización emplea sistemáticamente en la integración de acciones para aprovechar y utilizar el conocimiento, la información y la experiencia acumulada en su desarrollo cualitativo, se debe valorar su representación en el portal de la organización por medio de un conjunto de indicadores adecuados para dicha evaluación (tabla 2).

INDICADORES PARA LA EVALUAR LOS PORTALES.

Indicadores	Énfasis en:
1. Información general e identificación	
• Nombre de la organización	GC*
• Logotipo	GI*
• Informaciones de contacto de la entidad: dirección postal y virtual, teléfonos, fax, correo electrónico, etc.	GC
• Datos sobre los productos y servicios que se ofertan	GC
2. Precisión, confiabilidad y exactitud	
• Calidad de la digitalización y tipografía	GI
• Título significativo	GI
• Etiquetas meta	GC
• Referencia y citas a las fuentes informativas utilizadas	GC
• Fechas de creación y de actualización del sitio - última actualización, día y hora.	GI
• Enlaces externos -vínculos a sitios que permiten la ampliación de la información de los temas.	GC
• Ética de la entidad	GI
• Declaraciones de responsabilidad del sitio (de autores, organismos, etc.)	GI
3. Capacidad y utilidad comunicativa	
• Estadísticas de visitas del sitio.	GT*
• Estadísticas de acceso al sitio	GT
• Idiomas utilizados.	GC
• Estadísticas de información bajada del sitio	GC
4. Contenido básico	
• Textos electrónicos	GC
• Páginas temáticas	GC
• Noticias propias	GC
• Noticias externas	GC
• Volumen de información sobre el tema	GC
5. Sintáctica	
• Consejo editorial	GI
a) Calidad en la ortografía, la redacción, la puntuación, los gráficos, las imágenes, los sonidos.	GI
b) Correspondencia entre contenido y razón de ser del portal	GC
6. Diseño y arquitectura	
• Calidad de la atracción del diseño	GI
• Márgenes y claridad de espacios	GT
• Complementariedad informativa imágenes /texto	GT
• Visualización general	GT
• Combinación ergonómica adecuada de los colores del fondo, las letras y los gráficos.	GT
Calidad estética de los gráficos, las imágenes, los textos y el resto de los diseños.	GT
• Arquitectura adecuada del sitio.	GT

7. Accesibilidad	
• Menús fáciles de acceder, en todos los niveles del sitio.	GT
• Retornos fáciles	GT
• Historial de acceso	GI
• Utilización de motores de búsqueda adecuados y difundidos	GC
• Mapa del web (Contenido – Descripción)	GC
• Grado de facilidad de la navegación	GT
• Elementos multimedia	GC
• Número de niveles (clicks para llegar al final)	GT
• Índice temático	GC
• Buscador interno. Búsqueda simple / avanzada	GC
8. Valor añadido	
• Servicios en línea que presta	
a) Alertas bajo perfil por correo electrónico	GC
b) Foros de discusión	GC
c) Correo electrónico	GC
d) Alojamiento de páginas	GC
e) Conexión a Internet	GC
f) Software	GC
g) Comercio electrónico	GC
h) Cursos en línea	GC
i) Chat	GC
j) Preguntas frecuentes	GC
k) Servicios adicionales: asesoría, consultoría, etc.	GC
9. Económicos y financieros	
• Costo del acceso	GT
• Fuerza de trabajo empleada en la confección y actualización del sitio	GT
• Costo de los servicios de conectividad	GT
• Costo de la adquisición y amortización de los activos fijos intangibles	GT
• (software, licencias, patentes, etc.)	GT
• Costo de adquisición y amortización de activos fijos tangibles	GT
• Utilidad generada por el sitio	GT
• Rentabilidad del sitio.	GT

Leyenda:

GI: Gestión de información.
GC: Gestión del conocimiento.
GT: Gestión de tecnología.

a. La evaluación de cada uno de los parámetros responderá a la siguiente tabla de calificaciones:

1 = Mal

3 = Regular

5 = Bien

b. En los casos que el portal alcance la calificación de Bien, se puede otorgar algún logotipo distintivo que se incorporará a la página de inicio del portal hasta el próximo período evaluativo.

c. Cuando el resultado de la evaluación sea de Regular o Mal no se otorgará ninguna identificación y se dispondrá de un período de tiempo para solucionar las deficiencias detectadas en la evaluación, tras lo cual volverá a evaluarse el portal señalado.

Recomendaciones para la aplicación de la metodología de evaluación

1. Los parámetros sobre diseño, arquitectura y accesibilidad deben analizarse centralmente por un grupo evaluador.
2. Los portales deben evaluarse periódicamente, en un plazo no mayor de un año.

La aplicación del modelo propuesto y de la metodología para la evaluación de los portales permite también hacer una interpretación del nivel alcanzado por la organización en la gestión del conocimiento, desde el propio análisis del portal, por lo que éste se convierte en una herramienta para la gestión del conocimiento porque en él, confluye la sinergia de la organización y las herramientas que se emplean para facilitar el acceso al conocimiento.

CASO 2: Relación Universidad-Empresa en la Ciudad de Cartagena de Indias

El grupo de investigación en Historia y Desarrollo Empresarial de la Universidad Tecnológica de Bolívar conformado por profesores del programa de ingeniería industrial y administración de empresas, lideró este trabajo en gestión del conocimiento con la empresa Compañía Colombiana de Clinker S.A (Colclinker). el resultado final es un ciclo de creación de conocimiento organizativo y una herramienta para desarrollar el conocimiento tácito a explícito dentro de una organización. Este modelo permite a través de una propuesta metodológica, estructurada con base en el análisis de referencias teóricas desarrolladas por autores y la experiencia empírica del cuerpo de profesores que participó en el proceso de creación, gestión y puesta en marcha de este trabajo.

Gestión del Conocimiento y Las Empresas

A continuación se dan conceptos sobre dos principios básicos para el desarrollo de este trabajo. Capacidad, que se define como la facultad para interpretar y dar un significado a las informaciones. Competencia se define como esa capacidad mencionada anteriormente que es desplegada en un contexto. Entonces podemos afirmar que para nuestro caso la competencia es el resultado de poner en acción la capacidad. Un tercer concepto es el conocimiento en el cual se combinan los dos anteriores para crear valor.

Este trabajo está basado en la formación, no de manera simple, sino que busca en el modelo presentado aumentar el conocimiento de la empresa. Las personas dentro de la organización crean e intercambian conocimiento de manera voluntaria. Lo que se pretende es presentar un caso que muestre la forma en que una organización facilita la gestión del conocimiento con el apoyo de un centro de formación universitaria.

Creación de conocimiento es usada por Nonaka y Takeuchi (1995), cuando se refieren a la gestión del conocimiento. Estos autores explican que el conocimiento no se puede gestionar en términos convencionales, pero si se puede crear ambientes dentro de la organización que permita crear conocimiento. Estos autores plantean que el conocimiento es una combinación de lo que se puede explicitar y de lo que permanece tácito. Su teoría se explica en cuatro fases:

- SOCIALIZACIÓN, EXTERNALIZACION, COMBINACIÓN E INTERNALIZACION.



Otro autor que presentamos es Sveiby quien define el conocimiento como la capacidad de actuar. Su teoría se fundamenta en la articulación de los distintos elementos que constituyen la estructura de la empresa, entre otras tenemos: competencias individuales, estructura interna y estructura externa. Las competencias individuales se refiere a las

habilidades de las personas para desenvolverse en diferentes situaciones del contexto, la estructura interna es creada por los empleados y pertenece a la organización y finalmente la estructura externa, se refiere a las relaciones con los clientes, proveedores y otros, con los cuáles la empresa tiene una interacción permanente que le permite aprender del entorno que lo rodea.

Peter Senge, plantea que existen organizaciones inteligentes y las define como aquellas en la que es posible el aprendizaje personal y colectivo. Para ello identifica cinco disciplinas entre las cuales tenemos las individuales (el dominio personal y los modelos mentales), las grupales (visión compartida y aprendizaje en equipo) y las holísticas por excelencia (el pensamiento sistémico). Igualmente identifica barreras que dificultan el aprendizaje organizacional entre los cuales tenemos: orientación local de las personas, búsqueda de causas endógenas para los problemas internos, adopción de actitudes reactivas, focalización en los eventos, incapacidad para responder a evoluciones lentas, dificultad para aprender de la experiencia propia y mitificación de la integración en el equipo directivo (Modelo Parcial "Intercambio y Creación de Conocimiento-CONEX", 2004).

Por otra parte el desarrollo de competencias representa la capacidad organizativa para detectar la necesaria flexibilidad para generar conocimiento. El aumento de la base cognitiva en la organización permite un nivel de aprendizaje necesario para mantener el conocimiento dentro de la organización. En este sentido la información no solo juega un papel clave como materia prima del proceso sino que permite crear una base de medición que facilita la mejora, estableciendo lo necesario para hacer referentes o indicadores claves. Por lo tanto, podemos afirmar que la información se relaciona con un componente dinamizador, mientras que el conocimiento se liga con un componente creador (Modelo INFOCAP, 2004).

Por otra parte la tercerización como una alternativa empresarial para reducir costos, tener mayor flexibilidad y un mayor enfoque en la razón de ser del negocio, es una estrategia que se está usando con mayor frecuencia en nuestro medio donde los empresarios donde los empresarios han encontrado la manera de beneficiarse de esta tendencia mundial.

La Universidad Tecnológica de Bolívar en su direccionamiento estratégico en el año 2003 y con miras a un mayor fortalecimiento empresarial en la región, creó una oficina de Desarrollo Empresarial y Proyección Social la cual tiene como función principal: "Promover, Gestionar y Asesorar la elaboración de proyectos, programas de consultaría, educación permanente y servicios que ofrece la institución al sector externo de acuerdo a sus necesidades". Por otra parte la Compañía Colombiana de Clinker empresa ubicada en el sector industrial de Mamonal en la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia), cuyo objeto principal es la producción de clinker y cemento con destino al mercado exterior. La empresa presento la necesidad a la Universidad Tecnológica de Bolívar y luego de varias reuniones entre las personas encargadas de coordinar el trabajo se presento la metodología que fue aprobada por los Directores de cada una de las áreas de la empresa.

Como organización prospectiva ha reconocido en el personal su activo más valioso, junto con todo el cúmulo de conocimientos tácitos y explícitos que estos poseen. Por ello solicitaron a la Universidad Tecnológica un acompañamiento para la identificación de sus activos de competencia individual, de estructura interna y de estructura externa, a fin de estructurar la gestión de los mismos. De hecho se requiere del diagnóstico, diseño, ejecución y seguimiento de planes y programas de capacitación y desarrollo, apoyo logístico y medición de la efectividad del proceso, de manera que la labor del área de Talento Humano se constituya en un pilar fundamental para el logro de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de la empresa estructurándole su sistema de Gestión de Conocimiento. Para esto se planteó como objetivo la administración mediante outsourcing de una unidad estratégica de trabajo orientada a satisfacer las necesidades de identificación, entrenamiento, capacitación y formación del talento humano, buscando mejorar la competitividad de la compañía y el crecimiento y satisfacción de sus colaboradores.

Este modelo tiene las siguientes etapas:

- ❑ Definición: competencias claves en cada proceso y asignación de niveles a las personas.
- ❑ Creación: infraestructura de formadores, tutores y facilitadores.

- ❑ Explicitar: actividades que buscan incorporar el conocimiento a la memoria organizativa.
- ❑ Aplicar: actividades de utilización del conocimiento para generar mas conocimientos.

En la Definición se desarrollan las siguientes actividades:

- ❑ Definir las áreas claves de los procesos a trabajar de acuerdo al mapa de proceso de la empresa. Para el trabajo en Colclinker S.A., se tomaron los procesos claves del área de Producción, especialmente en el Proceso de Molienda y Empaque.
- ❑ De acuerdo a esto y pensando en la aplicación en cada área la empresa escogió a los facilitadores internos líderes teniendo en cuenta las competencias en cada área y los perfiles de cada personas, aquéllas que de acuerdo a su know how dentro de la compañía y sus habilidades entrarían en le proceso de formación como facilitadores.

En la etapa de Creación se desarrollaron las siguientes actividades:

- ❑ Formación como facilitadores internos líderes de la empresa. Para lo anterior las personas escogidas se les impartió un curso de Habilidades Docentes con una programación horaria de 120 horas. El diseño del curso es el mismo que la universidad imparte a sus docentes con los ajustes del caso de acuerdo al nivel del público al cual iba dirigido en este caso.
- ❑ Asesorar a los diferentes facilitadores internos líderes de la empresa del proceso de formación, en el diseño, realización, seguimiento y evaluación de los diplomados, cursos y seminarios establecidos en el Plan de Capacitación de la empresa.

En la etapa de Explicitar se desarrollaron las siguientes actividades:

- ❑ Recoger la información para el desarrollo de los programas de capacitación.
- ❑ Asesoría en la estructura del diseño de los programas en cuanto a su objetivo, metodología y contenido temático.

En la etapa de Aplicación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- ▣ Implementación de cada programa
- ▣ Seguimiento y evaluación de cada programa específico

ETAPAS DEL PROCESO

De acuerdo con la necesidad planteada por COLCLINKER, consideramos oportuno realizar el siguiente proceso:

Asignar un profesional responsable del área

Esta persona será el enlace que apoye y administre internamente el programa que realizará la Tecnológica a Colclinker.

Administración de los Programas de Formación de la empresa.

OBJETIVO:

- Asesorar a los diferentes facilitadores internos líderes del proceso de formación, en el diseño, realización, seguimiento y evaluación de los Diplomados, Cursos y Seminarios establecidos en el Plan de Capacitación de la empresa.
- Definir nuevos programas a desarrollar dentro del Plan de Capacitación de acuerdo a necesidades encontradas.
- Estructurar y ejecutar los programas propuestos para el Plan de Capacitación.
- Administrar los programas propuestos para el Plan de Capacitación.

METODOLOGÍA

Este proceso incluye las siguientes etapas:

Recoger información para el desarrollo del Plan de Capacitación.

- Consiste en el proceso de elaboración del formato previo para recoger la información necesaria y las entrevistas con el personal de las distintas áreas de la empresa.
- Consiste en el proceso de elaboración del formato previo para recoger la información necesaria y la entrevista con cada uno de los facilitadores internos, líderes del área de competencia.

Asesoría en la estructura del diseño de los programas.

Incluye la estructura del programa (Diplomado, Curso o Seminario):

- ❑ Objetivo General
- ❑ Objetivos Específicos
- ❑ Justificación
- ❑ Contenido Temático
- ❑ Metodología
- ❑ Perfil de los participantes
- ❑ Intensidad
- ❑ Indicadores de logro
- ❑ Evaluación
- ❑ Memorias de cada uno de los módulos del programa.
- ❑ Recursos educativos a utilizar

Implementación, Seguimiento y Evaluación del programa específico.

Incluye todo el proceso de asesoría a los facilitadores en la implementación, seguimiento y evaluación de cada uno de los cursos que se han estructurados. En esta parte del proceso el facilitador recibirá un acompañamiento durante la ejecución del programa que implica la presencia del asesor pedagógico al inicio y al final de cada curso.

Presentación de propuestas de capacitación externas.

La Tecnológica se encargará de presentar las diversas propuestas para la realización de aquellos programas que en la etapa de recolección hayan surgido como necesarios para el Plan de Capacitación de la empresa y cuyos temas no sean de la competencia de los facilitadores líderes internos.

Tiempo de Consultaría en Estructurar los Programas Básicos de Formación (Pedagogía):

El tiempo de consultaría va a depender de la intensidad horaria de cada curso. De acuerdo a la información suministrada por Colclinker hemos establecido cursos con la siguiente intensidad.

		Estructurar Programas de Formación (Pedagogía)			
	Intensidad Horaria del Programa	Recoger Información	Asesoría Diseño	Implementación Seguimiento	Total Horas Asesoría.
1	4	1	4	1	6
2	8	2	8	2	12
3	16	3	16	5	24
4	20	4	20	6	30
5	24	5	24	7	36
6	28	6	28	8	42
7	32	6	32	10	48
8	36	7	36	11	54
9	45	9	45	13	67
10	54	11	54	16	81
11	56	11	56	17	84
12	90	18	90	27	135

Tabla No.1 : Intensidad Horaria de la Asesoría

VENTAJAS DEL PROCESO

Para la Empresa:

- Establecer un plan de desarrollo para que su personal adquiriera las competencias que exige el medio de acuerdo a las nuevas políticas del entorno.
- Mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación a los clientes de la empresa ya que evita inversiones en áreas no estratégicas. Estas inversiones las soporta la empresa que presta el servicio.

- Generar conocimiento a través de sus propios empleados • Reducción de costos para la empresa.
- Oportunidad de la empresa para acceder a una tecnología contratada con personal especializado.
- Dejar explícito el conocimiento de la empresa.
- Mejorar la productividad de la compañía.

Para los trabajadores

- Empoderamiento del empleado de un proceso que no conocían y reconocimiento de la persona por sus competencias.
- Prepararse para enfrentar los retos futuros con pro actividad.
- Mejorar su desarrollo personal y profesional.

Conclusiones y Recomendaciones

- ❑ Las Ventajas Competitivas actuales deben basarse en el conocimiento, quien sabe más, tiene más poder, ya que se anticipa a las situaciones adversas, toma decisiones rápidamente, y lo más importante, sabe cómo actuar.
- ❑ La aplicación de la Gestión del Conocimiento de una empresa, requiere la completa disposición por parte de todos los integrantes del grupo conocedor, es decir, todos los trabajadores y miembros de la empresa. Ya que en ellos redunda el conocimiento más valioso, que debe ser compartido, para que las personas que poseen dicho conocimiento, lo entiendan y lo desarrollen, además de contribuir en la gesta y desarrollo de nuevos conocimientos por parte de los aprendices.
- ❑ Ausencia de objetivos: la ausencia de objetivos para la GC o la escasa claridad de éstos es un impedimento para el éxito de nuestro proyecto. Muchas organizaciones consideran el desarrollo de un proyecto de GC como un fin en sí mismo, cuando en realidad la GC no es más que un medio para conseguir objetivos organizacionales, tomar decisiones o solucionar problemas y conflictos detectados en la organización.
- ❑ Debemos hacer surgir el compromiso y la confianza en que los objetivos se van a lograr y quien conoce más en la empresa y enseña mucho más, tiene mayores recompensas, ya sea aumentos, bonificaciones, felicitaciones, etc.
- ❑ Nosotros como futuros empresarios, debemos saber entender, valorar y usar las opiniones, destrezas, habilidades, juicios, comentarios, experiencias, medios, datos, entre otras cosas, de nuestro personal, de lo contrario, no estaríamos explotando la mina de oro que tenemos a nuestra disposición.

Bibliografía

Davenport, T. y Prusak, L. 2001. *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Boston : Harvard Business School Press, 2001.

Parcell, Chris Collison - Geoff. 2003. *Gestión del Conocimiento.* Buenos Aires : Paidós, SAICF, 2003.

Porter, M. 1996. *¿Cuál es la Estrategia?* s.l. : Harvard Business Review, 1996.

Universidade do Sul de Santa Catarina. 2006. *Gestión del Conocimiento en TI.* s.l. : Palhoça - UnisulVirtual, 2006.

Otras fuentes WEB

<http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:19314&dslD=n02arraut07.pdf>

<http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00307ISABO.pdf>