

ANAGRAMAS - UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano “estado del arte”



¹Nora Elena Botero Escobar
E. mail: ne.botero@usb.med.edu.co
E. mail: nebotero@udem.edu.co

Recibido: agosto 7 de 2007
Aprobado: septiembre 15 de 2007

Resumen

El artículo presenta un resultado parcial de la investigación denominada *Tendencias y perspectivas actuales de la gestión humana a nivel mundial: Estado del arte*, realizada por el grupo LIONES-O, perteneciente a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Buenaventura, sede Medellín.

El trabajo pretende revisar, desde lo conceptual, la gestión del conocimiento como una de las tendencias actuales más utilizadas por las organizaciones para la administración de su recurso humano. Parte desde un contexto que define esta tendencia como un paradigma resultante de una era histórica determinada, en la que el conocimiento se establece como principal axioma. Realiza un recuento conceptual que sitúa dicha tendencia en la organización, desde su aplicación a partir de tres esferas o posiciones y la metodología para su implementación.

Palabras clave

Conocimiento, gestión, tendencia de gestión humana, tipos de conocimiento, empresa, capital intelectual, capacitación, sistema de gestión del conocimiento.

Management of the knowledge for the administration of the human resource "State-of-the-art"

Abstract

The article is constituted in one of the partial results of the denominated investigation "*Present tendencies and perspective of the human Management at world-wide level: State-of-the-art*", carried out by the LIONES-O group pertaining to the Faculty of Enterprise Sciences of the San Buenaventura University, Medellín seat.

By means of this writing it is tried to review, from the conceptual thing, the management of the knowledge like one of the present tendencies more used by the organizations for the administration of his human resource. It begins from a context that it defines to this tendency like a resulting paradigm of a determined historical era, in that the knowledge settles down like main axiom. Soon a conceptual count is made that locates to this tendency in the organization, from its application from three spheres or positions and the methodology for its implementation.

Key words

Knowledge, management, human management tendency, knowledges types, company, capital intelectual, qualification, systems of knowledge management.

INTRODUCCIÓN

"Con respecto al conocimiento, ningún país, ninguna industria, ninguna compañía tiene ninguna ventaja o desventaja "natural". La única ventaja posible estará en cuánto pueda obtener con el conocimiento universalmente disponible. Lo único que va a tener importancia en la economía nacional, lo mismo que en la internacional, es el rendimiento de la administración en hacer productivo el conocimiento". Peter Drucke (1992)²

El desarrollo tecnológico, y en especial las nuevas tecnologías de la comunicación imponen, hoy más que nunca, unas formas diferentes de interactuar, en las que la información se constituye en la principal materia prima. Esta es una era histórica de constante cambio y en la que la información fluye de una forma exagerada. Pero ¿qué hacer con la información? ¿Cómo utilizarla? ¿Para qué sirve?; es en este punto donde la era del conocimiento viene a sustituir a la de la información, pues no se trata de tener una cantidad infinita de información que fluya en varias direcciones; ésta debe servir para la construcción de otros modelos, más innovadores, más acordes con los tiempos globalizados a los que se enfrentan las sociedades modernas, y dentro de ellas, como elemento fundamental, las organizaciones.

De ahí, como dice Peter Drucker (1992), el conocimiento, es decir, el uso racional de la información es fundamental para incrementar la competitividad y también, como lo menciona Toffler (1992), para generar poder económico.

En la economía agraria era la "tierra" el paradigma que determinaba al más competente; por su parte, en la economía industrial, el modelo estaba marcado por lo que Porter (1987) llamó la "cadena de valor"; hoy en la economía de Internet, el paradigma de competitividad viene definido por tres

factores fundamentales, ellos son: el conocimiento, la información y el tiempo. Éstos actualmente poseen tanto valor, que el no tenerlos en cuenta dentro de la toma de decisiones pone en entredicho el futuro de la organización. Por ello, como lo expresa el profesor Javier Fernández (2004), "En el nuevo milenio, la única garantía para sobrevivir es aprender más rápido que tu competencia".

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SE INSTAURA COMO TENDENCIA

La adaptabilidad de una organización y, por tanto, su supervivencia, depende, necesariamente, de su capacidad para aprender y desde ahí actuar según las cambiantes condiciones ambientales. Esto se sustenta en lo comprobado científicamente por Charles Darwin (1859), en su Evolución de las especies, donde expresaba: "No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni las más inteligentes, sino las que tienen una mejor respuesta a los cambios".

Desde esta óptica, surge el concepto de inteligencia aplicada al ámbito social en general y al de la organización en particular. Inteligencia entendida como la capacidad de conocer e incluso de anticipar el comportamiento de los diferentes factores del entorno que afectarán o influenciarán negativa o positivamente el desarrollo de la organización.

Las empresas actuales, inscritas en un mercado definido por la globalización, donde el cambio rápido es la única certeza, ven la necesidad de asumir un papel más protagónico con respecto a la gestión del conocimiento, están en la obligación de construir y mantener la memoria empresarial, disminuir las fricciones en el mercado del conocimiento y estimular la generación de nuevo conocimiento por medio de la innovación constante.

Por lo anterior, no resulta extraño encontrar que los negocios basados en el conocimiento representan el 30% de los empleos en los Estados Unidos de Norteamérica, que generan aproximadamente un 45% de las contrataciones nuevas. Sin duda, las empresas y los profesionales están absolutamente dependientes del conocimiento.

PERO ¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO?

El conocimiento se define como un conjunto de ideas o verdades comprobadas que están legitimadas en un contexto dado, amplio y general. Son datos sobre hechos y experiencias. El conocimiento se introduce en la mente humana mediante la percepción sensorial, allí se instaura por medio de procesos de entendimiento para ser validado y fundamentado en la razón.

Cuando nos suscribimos en un contexto empresarial, y fundamentándonos en lo expresado por Nonaka y Takeuchi (1995), se presentan dos dimensiones del conocimiento: la primera es de carácter epistemológico, la misma que contempla dos tipos de conocimiento:

- **Tácito:** Representa el 80% del conocimiento de una empresa. Incluye un alto grado de intuición, valores, creencias e instintos, es altamente emotivo. Se transfiere por medio de las redes informales de comunicación y se adquiere desde lo pragmático y desde la relación directa con el poseedor de éste, lo que dificulta su explicitación total, ya que mucha parte de él es subconsciente. Está en la mente de las personas o en el seno de la organización, lo que hace más difícil su transmisión.
- **Estructural:** este conforma el 20% del total del conocimiento de la empresa. es

"capturado físicamente", se basa en datos concretos y comprobados científicamente. Es el que permanece en la empresa cuando la gente se va a casa. Es la teoría que soporta a la organización; esto lo hace formalizable y por ello es de fácil transmisión. A su vez, éste puede ser:

- **Explícito:** es el expresado mediante símbolos que están localizados concretamente en un medio físico, como por ejemplo un manual de funciones, de imagen, de realización de documentos escritos, de ruedas de prensa, o también la documentación de un procedimiento. Puede ser almacenado, codificado y archivado.
- **Implícito:** es el que está involucrado en un producto, servicio, programa, proceso, herramienta; y que por razones, algunas veces de seguridad, no se hace evidente.

La segunda dimensión es la ontológica, en ésta se entiende que el conocimiento lo poseen en su orden: el individuo, el grupo, la organización y el nivel interorganizativo. Analizando más profundamente este modelo, el conocimiento siempre está en el individuo, pero éste se puede transformar luego de un proceso de planificación estratégica en valioso conocimiento organizacional que beneficie a toda la empresa.

La gestión del conocimiento para la administración del recurso humano

En primera instancia, partamos de las definiciones realizadas por expertos en la materia, quienes han visto la gestión del conocimiento como la alternativa más adecuada para el desarrollo empresarial.

- Ann Macintosh (1997), profesora de la Nappier University y directora del International Teledemocracy Centre, considera que la "gerencia del conocimiento

envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales".

El conocimiento se define como un conjunto de ideas o verdades comprobadas que están legitimadas en un contexto dado, amplio y general.

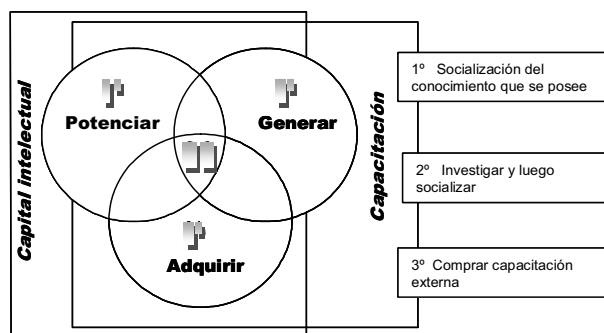
- Bill Gates (1999), creador de Microsoft y símbolo de las eras de la información y el conocimiento, dice que "la gerencia del conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente".
- Jorge Alfredo Martínez Orol (2007), ingeniero informático cubano, tiene una mirada más técnica de la gestión del conocimiento; él la define como una técnica efectiva de "gestión que implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, creando un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre todos los trabajadores y cuadros de dirección para que lo utilicen en vez de volver a descubrirlos".
- Mauricio Nieto Potes (2005), director de Recursos Físicos y Financieros de la

Universidad EAN, define la gestión del conocimiento como una "actividad gerencial sistémica dirigida a garantizar la productividad y eficiencia del proceso de "producción de conocimiento" y una serie de proyectos y actividades necesarias para el funcionamiento adecuado del proceso de producción (...) es en realidad una actividad gerencial y administrativa explícita, consciente y proactiva que en la organización se urge a administrar la mayor parte de los activos intangibles, en particular la capacidad de aprender, que son los que aportan verdadero valor a las organizaciones".

Haciendo una simbiosis de los anteriores acercamientos teóricos, podemos establecer que la gestión del conocimiento consiste en POTENCIAR, GENERAR y ADQUIRIR los conceptos e ideas necesarios para garantizar el valor agregado y la calidad entregada a los clientes, lo que sin duda incrementa la rentabilidad financiera.

Estos tres elementos dentro de un proceso de gestión del conocimiento se relacionan directamente entre sí; existe entre ellos una dependencia necesaria, que se evidencia durante la aplicación de todo proceso y que gráficamente se presentan así:

GRÁFICA 1



Primera esfera: Potenciar el propio conocimiento.

Esta tiene que ver con los conocimientos que poseen las empresas, los cuales deben presentar cierto grado de cambio y dinamismo. Esta esfera tiene una relación directa con la necesidad que tienen las organizaciones de potenciar lo que ya saben, reconocer qué les sirve y qué no, actuando rápidamente en el desecho de aquellos conocimientos que no están permitiendo su desarrollo; es necesario cuestionar el conocimiento que tiene una empresa, pues éste puede estar generando estancamiento. Se debe eliminar la información redundante y definir la relevante.

Dentro de esta esfera, como lo diría Jorge Alfredo Martínez Orol (2007), con la gestión del conocimiento las organizaciones "pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente en los empleados, de modo de ser utilizado como un recurso disponible para otras organizaciones".

Aquí, la gestión del conocimiento procura dos aspectos: en un principio busca permitir que los empleados se apropien de su conocimiento, para que lo que tienen como conocimiento implícito se transforme, en lo posible, en conocimiento explícito; luego, en una segunda instancia, desarrollar la capacidad de compartirlo con los demás integrantes de la organización, de tal manera que todos los conocimientos se combinen y se diseminen por la empresa.

El cambio de paradigma se hace necesario para poder abordar esta esfera. Hay que entender que el único capital irremplazable de una organización es el conocimiento, y es precisamente la capacidad de compartirlo de sus integrantes lo que genera productividad.

Segunda esfera: Generar conocimiento.

La segunda esfera está íntimamente relacionada con la necesidad de concebir los conocimientos que se requieren para dar dinamismo al factor productivo de la empresa. Aquí ocupan un papel fundamental las tendencias marcadas desde afuera. El entorno impone sus propias reglas para el funcionamiento. Las empresas que no actualicen a su personal quedan rezagadas con respecto a estas reglas; es necesario que las personas vean su entorno empresarial desde otras perspectivas que les permitan la generación de nuevas formas, más eficientes y eficaces, de hacer las cosas, y también de crear nuevos productos. La generación de nuevos conocimientos tiene mucho que ver, por un lado, con la necesidad que tienen las organizaciones modernas de adquirir nueva tecnología para su funcionamiento, y por el otro, con la diversificación de los productos y la mejora o transformación de los procesos.

La investigación juega un papel esencial en esta esfera, ya que con ella articulada a los procesos y recursos ordinarios de la empresa, se logra la innovación necesaria para dotarla de vigencia en un mercado altamente competitivo.

Para las organizaciones modernas se hace necesario llevar a cabo un proceso dinámico para crear conocimiento apoyadas en sus empleados, propiciando espacios de creatividad, partiendo de su intelecto individual para llevarlo a un intelecto colectivo; es decir, es preponderante generar nuevo conocimiento y difundirlo en la organización con el fin de convertirlo en capital intelectual. Aquí se puede observar cómo un buen número de personas combinan sus conocimientos para así crear una capacidad organizativa dirigida hacia la competitividad.

El directivo dentro de su accionar cotidiano debe incluir la gerencia estratégica del conocimiento por medio de la creación de instancias administrativas para la investigación y el desarrollo. Con ello logra hacer del conocimiento parte primordial de la administración de su empresa, toda vez que el impacto de la nueva tecnología y el diseño de estas estructuras organizacionales se verá reflejado en la mayor satisfacción de su público objetivo o *target*.

Tercera esfera: Adquirir conocimiento

La tercer esfera está definida desde el valor estratégico que tiene para la organización adquirir los conocimientos necesarios para adaptarse al mercado. En el entorno externo están los clientes, razón de ser de la empresa; por ello es ese entorno el que le puede entregar a la organización nuevos conocimientos que son adquiridos a través de asesorías, consultorías, formación universitaria de empleados, o también, mediante el *Benchmarking*³.

Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta dentro de esta esfera es que la adecuada gestión del recurso tecnológico se apoya en la existencia de personal cualificado para esas actividades (Navarro et al, 2006, p 262-276), por tal razón sería absurdo incrementar el recurso tecnológico de una empresa, sin aumentar previamente, por medio de la adquisición, el conocimiento de la misma.

Las tres esferas se relacionan entre sí, son interdependientes, se alimentan mutuamente y se desarrollan unas a partir de las necesidades que imponen las otras dos. El conocimiento de una empresa no puede separarse, debe estar interconectado, pues la empresa es una, es integral y así lo debe reflejar hacia afuera.

La capacitación y la gestión del conocimiento

Sin duda la capacitación, o también llamada gestión del aprendizaje, es una actividad que atraviesa todas las esferas antes definidas. Veamos el papel que ocupa en cada una de ellas y cómo puede contribuir a que la gestión del conocimiento sea una tarea realmente eficiente y eficaz:

En la primera esfera la capacitación es fundamental para potenciar el conocimiento propio, pues es una actividad estratégica que contribuye a aprovechar de una manera más certera los recursos con los que cuenta la empresa; es así como el conocimiento y experiencia que tienen algunos de los empleados, sin importar su ubicación en la estructura organizativa, por medio de la capacitación interna, contribuye de manera decisiva al desarrollo de la organización. En la siguiente esfera, en la de generar conocimiento, la capacitación es la que da movilidad real a los procesos de investigación que se realizan en el interior de la organización, uniendo los resultados encontrados con la práctica. Pero quizá donde más se justifica la inversión económica destinada a la capacitación, es en la esfera de adquirir conocimiento. Mediante la capacitación, que literalmente se compra, se permite la llegada de conocimiento externo que requiere la organización para estar actualizada, proporcionándole los elementos necesarios para enfrentar un entorno cada vez más exigente.

La capacitación es pues un proceso clave en la empresa, en tanto posibilita la dinámica necesaria que requiere gestión del conocimiento para ofrecer los mejores resultados. La capacitación se trata, como lo expresa el profesor de la Universidad de la Sabana, Daniel Fernando López Jiménez (2006), "de la organización que aprende y re-aprende

nuevos procesos y técnicas para el desarrollo de sus funciones”.

El capital intelectual como principal recurso organizacional

Otro concepto que atraviesa las tres esferas de la gestión del conocimiento de una empresa es el capital intelectual. Éste se refiere, tanto a la capacidad intelectual como a la de servicio que poseen los empleados de una empresa determinada. El capital intelectual se hace evidente en la experticia o *Know How* que expresan los integrantes de una organización, no sólo al momento de diseñar nuevos productos y mecanismos para la penetración y administración del mercado donde esta inserta la organización, sino también en el conocimiento y comprensión que tiene de sus clientes. Por lo tanto, el capital intelectual de una empresa se puede evidenciar o expresar en la creatividad e innovación de su accionar cotidiano.

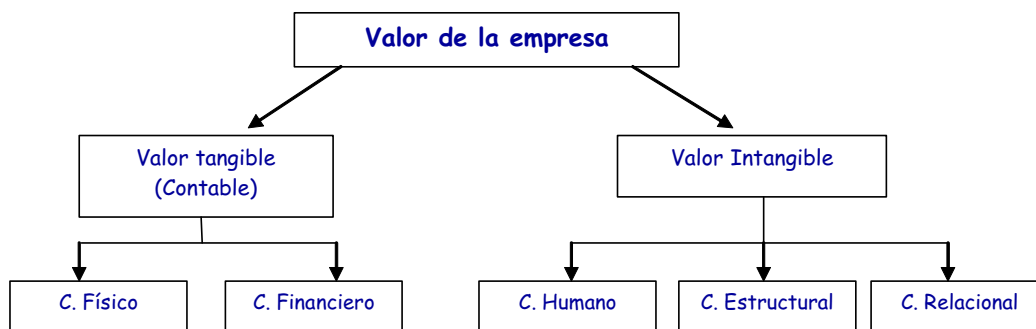
El capital intelectual es un activo identificable de naturaleza no monetaria y sin sustancia física, que la organización requiere como materia prima fundamental para la producción o suministro de bienes o servicios; se materializa en el conocimiento de todo tipo que poseen sus integrantes.

En síntesis, y en palabras de Javier Fernández (2004): “la gestión del conocimiento implica transformar el capital intelectual en ventajas competitivas y beneficios para la empresa”.

Gráficamente, Calos Mario Valencia Agudelo (2007), presidente de ASCORT (Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo), explica cómo está conformado el valor de una empresa, donde el capital intelectual se refleja en el valor intangible de la misma:

Para una mayor comprensión de este aspecto, es importante aclarar en qué consisten las tres tipologías de capitales que conforman el valor intangible o capital intelectual de la organización: el *capital humano*, se define como el conjunto de conocimientos de los empleados para proporcionar soluciones a las necesidades de los clientes, es lo que sale de la empresa cuando las personas se marchan al final de la jornada; el *capital estructural*, aquel conocimiento que está inmerso en la organización (estructura interna, flujos de procesos, modelos de sistemas), en la cultura, en los sistemas tecnológicos y administrativos usados, y en todos los recursos de información que son patrimonio de la empresa; también

GRÁFICA 2



conforma el capital estructural, los derechos de propiedad intelectual como patentes sobre diseño y métodos de construcción de productos o métodos de implementación de servicios, y además los *copyrights* de libros, manuales, *software*, etc.; es decir, el capital estructural es lo que queda en la entidad luego de que la gente se marcha a su casa; y *capital relacional*, entendido como las relaciones que se tienen con los clientes, los proveedores, la competencia, los organismos gubernamentales y los demás públicos externos; incluye la marca de negocios (*Trademark*) y aspectos como el *goodwill* y la imagen; en otras palabras, es lo que está posicionado en la mente de los demás públicos de la empresa, estén en interacción con ella o no.

Con la gestión del conocimiento se comienza a valorar el capital intelectual que posee una empresa. Los casos reales al respecto evidencian un marcado desarrollo y avance, sustentados en la flexibilidad que adquiere el personal de la organización para acomodarse a los cambios que trae consigo la globalización y su nuevo entorno económico. Ejemplos de ello se pueden revisar en las experiencias que han tenido al respecto organizaciones tan importantes como Microsoft y Skandia.

La toma de decisiones de una empresa se hace más precisa cuando se cuenta con trabajadores más "inteligentes"; esta es la mejor manera de evitar los re-procesos que representan un alto costo económico. De ahí que la gestión del conocimiento debe ser un proceso continuo que permita el análisis, la distribución y la adquisición de la información que tiene y requiere una organización para su funcionamiento.

Implementación de un modelo de gestión humana basado en el conocimiento

Marcos Hernández López (2006), magíster en Gerencia del Recurso Humano, propone cinco aspectos que se deben tener en cuenta para que la aplicación de la gestión del conocimiento en una organización que sea realmente efectiva; estos son:

1. Crear, delimitar, compartir y poner en práctica una visión compartida y de equipo.
2. Evaluar la cultura organizacional, entendida ésta como un conjunto de valores y creencias que se hacen visibles mediante manifestaciones de tipo simbólico, conductual, estructural y material.
3. Analizar la capacidad de aprendizaje de la organización.
4. Eliminar las barreras que obstaculizan el cambio, que se pueden evidenciar en la creencia y valores de la cultura organizacional.
5. Compartir y discernir lo aprendido, siendo la capacitación la mejor alternativa para lograr este fin.

Partiendo de lo antes dicho se puede establecer, también, la siguiente metodología para implementar un proceso de gestión del conocimiento en toda empresa:

1. Realizar el inventario de lo que se está haciendo o lo que se quiere hacer, Es decir, analizar los procesos y qué tareas o procedimiento se deben llevar a cabo para cumplir con éstos.

2. De lo anterior se parte para realizar un inventario de conocimientos, que son los que se requieren para cumplir con los procedimientos.

3. El inventario de conocimientos se organiza: en primera instancia se determina lo que se sabe hacer mejor con respecto a otros (ventaja competitiva de conocimiento), y aquello que se tiene dificultades para realizar o que no se sabe hacer (desventaja competitiva de conocimiento).

4. Reconociendo la ventajas y desventajas competitivas de conocimiento que posee la empresa, se construye un plan de intervención desde el conocimiento mismo, donde se tomen decisiones estratégicas, tales como:

- Intensificar los conocimientos propios para ser más competitivos.
- Compartir los conocimientos propios con los integrantes de la empresa para lograr mayor sinergia (primera esfera de gestión).
- Generar más conocimiento propio partiendo de las competencias de los miembros de la empresa, innovar desde adentro, luego experimentar y comprobar la efectividad del conocimiento generado desde adentro, y si el conocimiento generado desde adentro es efectivo, compartirlo con los demás miembros de la empresa, por medio de la capacitación interna. (segunda esfera de gestión).
- Ampliar los conocimientos propios con información externa para dotarlos de vigencia y actualidad (tercera esfera de gestión).
- Adquirir conocimiento externo que favorezca el desarrollo de los procesos y procedimientos de la compañía, por medio

de capacitación externa, participación en eventos académicos, asesorías y consultorías externas, entre otros (tercera esfera de gestión).

- Comercializar los conocimientos propios a modo de asesorías, como otra posibilidad de diversificar el negocio.

5. Evaluar el proceso para realizar los ajustes apropiados, de forma adecuada, pertinente y oportuna.

Es fundamental tener en cuenta que la adecuada implementación del sistema de gestión del conocimiento, obliga a generar al unísono subsistemas y métodos para reconocer y definir en forma dinámica y efectiva las necesidades de conocimiento e información que la empresa requiere para estar acorde a las exigencias del mercado donde está inmersa. Así mismo, el buen desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento depende, necesariamente, de la manera en que los integrantes de la organización se involucren en él; éstos deben tener una participación activa y desprevénida al momento de transmitir el conocimiento tácito que poseen.

Al implementar un sistema de gestión del conocimiento se pueden presentar problemas en cuanto al manejo y administración del conocimiento; por tal razón conjuntamente se deben desarrollar medios de comunicación que garanticen el flujo eficiente de la información, haciendo asequible el conocimiento a la totalidad de los miembros de la empresa.

CONCLUSIONES

- En la era histórica actual, el conocimiento se presenta como el principal factor para la generación de ventajas competitivas, no sólo

para las empresas como tal, sino también para la sociedad en general como microsistemas que conforman una nación.

- Ante la reducción de las barreras geográficas y del tiempo, como consecuencia del desarrollo de los medios de comunicación y en especial de la Internet, la gestión del conocimiento se presenta como una alternativa cardinal para la administración del capital intelectual de una empresa, estableciéndose con ello una de las principales tendencias en la administración del personal de una empresa.
- Hoy por hoy, las organizaciones, ante el rápido cambio tecnológico, se percatan de la importancia de "saber qué es lo que saben" para hacer el mejor uso de ello. De ahí que el conocimiento se convierta en el principal activo de una empresa, y está siendo visto como el "único recurso económico significativo"; por lo tanto, con su gestión se están concibiendo las estrategias para potenciarlo, generarlo y adquirirlo.
- La gestión del conocimiento está introduciendo otras maneras de desempeño profesional en los diferentes campos del saber, se está empezando a ver el conocimiento como patrimonio y fortaleza, en tanto que se convierte en un elemento imprescindible para la creación de valor agregado en la empresa por medio de la innovación. Sin duda, esta gestión es la base sobre la cual se estructuran las demás ventajas competitivas y comparativas de la organización.
- Para gestionar el conocimiento de una organización es fundamental partir del talento y disponibilidad que tienen sus empleados para entregar su conocimiento a la organización; es necesario que exista una relación empática de éstos con la filosofía de la empresa.
- A pesar de que el concepto de gestión del conocimiento hoy cuenta con un nuevo estatus y está haciendo parte de la visión holística de las organizaciones como modelo fundamental de la gerencia moderna, en Colombia no se ha aplicado en su totalidad, pues aún sigue prevaleciendo el paradigma clásico de la administración en el que la producción como proceso es más importante que las personas que los llevan a cabo.
- Con la implementación de un adecuado sistema de gestión del conocimiento los integrantes de una entidad logran aplicar con eficiencia y eficacia la información con la que cuentan y generar así respuestas innovadoras a las demandas de su público objetivo, garantizando con esto una ventaja competitiva más sustentable.

NOTAS ACLARATORIAS

- 1 Comunicadora Social–Periodista. Master en Mediación Social. Docente investigadora Universidad de San Buenaventura, Sede Medellín. Catedrática Universidad de Medellín
- 2 La sociedad poscapitalista, p. 211
- 3 "Aprender de las mejores prácticas", más información en: <http://www.geocities.com/fhgarcia/org/doc7.html>

BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. 2005 *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas. P 273

HOPE, Jeremy. 2003. *Competir en la tercera ola: los 10 temas claves de la dirección en la era de la información*. España, Gestión 2000. P 269

PARRA, Iván Darío. 2004. *Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellín, Universidad EAFIT. P 371.

TUBELLA, Imma. 2005. *Sociedad del conocimiento: como cambia el mundo ante nuestros ojos*. España, UOC. P 239

Memorias del Seminario "Gestión del Conocimiento". Organizado por ASCORT. 7 y 8 de marzo de 2007

ARTÍCULOS DE REVISTA

ARTILES, Sara y GARCÍA, Fidel. 2003. "Dimensión informacional de la Gestión del Conocimiento: GECYT un caso de estudio". *Revista Interamericana de Nuevas Tecnologías de la Información* Vol. 8. Bogotá, p 14-23.

CONTRERAS, Josefina. 2002. "Aproximación a la gestión del conocimiento como reto para el gerente del conocimiento". *Revista Temas y Reflexiones* Vol. 7. Ibagué, p. 11-19.

CONTRERAS, Josefina y otros. 2004. "Gestión del conocimiento: entre lo organizacional y lo humano. Una aproximación a la teoría de la gestión del conocimiento". *Revista Temas y Reflexiones* Vol. 8. Ibagué, p. 11-32.

DUEÑAS, Henry. 1998. "Gestión tecnológica como herramienta para generar ventaja competitiva en la empresa". *Revista Universidad Católica de Oriente*. Rionegro, p. 95-100.

NAVAS, José Emilio y DE URBINA, Marta Ortiz. 2001. "Gestión del conocimiento y capital intelectual: algunos aspectos conceptuales". *Revista Cuadernos aragoneses de economía* Vol. 11. Zaragoza, p 35-48.

ECHEVERRI, Rubén Darío y FRANCO, Luz Marina. 1998. "Capital humano y capital social: a modo de introducción". *Revista Universidad Católica de Oriente*. Rionegro, p 13-20.

GIL, Francisco, DE LA OSA, Juan Carlos y ALCOVER, Carlos María. 2002. "El presente (y el posible desarrollo) de la gestión del conocimiento". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 18. Madrid, p 119-130.

GONZÁLEZ, Luís. 2002. "Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 18. Madrid, p 177-213.

ILES, Paúl y ALTMAN, Yochanan. 2002. "La gestión del conocimiento: en busca de una agenda transcultural". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 18. Madrid, p 233-246.

LÓPEZ, Daniel Fernando. 2006. "Los límites de la imaginación y de la creatividad: el ingenio y la innovación en la gestión del conocimiento, el modelo de la inteligencia organizacional". *Revista Universidad EAFIT*. Vol. 42. Medellín, p 9-33.

LOUFFAT, Enrique. 2005. "Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas". *Revista EAN (Escuela de Administración de Negocios)* No. 53. Bogotá, p 24-35.

MONTOYA DÍAZ, Carlos Mario. 2007. "Universidades Corporativas: el caso universidad grupo empresarial EPM". *Revista ASCORT (Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo)* No. 1. Medellín, p 5-12

MÚNERA, María Teresa. 2002. "Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición". *Revista interamericana de Bibliotecología* Vol. 25. Medellín, p 91-106

MUÑOZ, María Dolores y otros. 2003. "El largo camino hacia la gestión del conocimiento". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 19. Madrid, p 199-214.

NAGLES, Nofal. 2005. "El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento". *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios* No. 53. Bogotá, p 99-137.

NAVARRO, Ketty y otros. 2006. "Estudio sobre la gestión tecnológica y del conocimiento en una organización creadora de conocimiento". *Revista venezolana de gerencia* Vol. 11. Maracaibo, p 262-276.

NIETO, Mauricio. 2005. "Producción y gestión del conocimiento en la actividad académica". *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios* No. 53. Bogotá, p.36-51.

NIÑARRA, Jorge y DE DIEGO, Salome. 1999. "El Managment del Nuevo Milenio". *Revista Capital Humano* Vol. 12. Valencia, p. 88-89.

RUIZ, Andrés Felipe. 2004. "La nueva revolución económica y administrativa, la era del conocimiento". *Revista Universidad Católica de Oriente*. Rionegro, p 127-130.

SPARROW, Paúl. 2002. "Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* Vol. 18. Madrid, p 131-156.

CIBERGRAFÍA

CARRIÓN, Juan. "Gestión del conocimiento". Recuperado el 27 de abril del 2007 de www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm

HERNÁNDEZ, José Luís. "Sistema de Soporte a las decisiones". Recuperado el 1 de agosto de 2007 de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/sissopdec.htm>

LARA, José Luís. 2007. "Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre la gestión del conocimiento". Recuperado el 05 de junio de 2007 de <http://www.neuronilla.com/pags/Noticias/Noticia.asp?id=474>

MÁRQUEZ, Mónica. 2007. "Competitividad en las organizaciones". Recuperado el 28 de junio del 2007 de www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm

MARTINEZ OROL, Jorge Alfredo. 2007. "La Gestión del Conocimiento y su vinculación a los Data Warehouses". Recuperado: 25 de mayo de 2007 en: http://www.datamarting.org/wiki/tiki-read_article.php?articleId=9

RUIZ, Hermes. "Gestión del conocimiento: un eterno reto afrontado con nuevas tecnologías". Recuperado el 27 de marzo del 2007 de www.areas.com/km/eterno_reto.htm

SEDEÑO, Yordan. "Gestión del conocimiento ¿tecnología o cambio cultural?". Recuperado el 27 de marzo del 2007, de www.areas.com/km/cambio_cultural.htm

Sin autor. "Benchmarking". Recuperado el 19 de junio de 2007 de <http://www.geocities.com/fhgarciag/org/doc7.html>

Uch. 2007. "Gestión del Conocimiento: la forma de crecer". Recuperado el 04 de junio de 2007 de <http://www.neuronilla.com/pags/Noticias/Noticia.asp?id=475>