

GUIA TECNOPYME. Fase II.
2-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CAP2.INF

Autor: _____
Esther Martínez

Revisado: _____
Laura Martínez

Aprobado: _____
Ana Bonilla

Copia de: _____

Versión: 1

Revisión: 0

Zamudio, febrero 2003

GUIA TECNOPYME

2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

ÍNDICE

	pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. EL CONOCIMIENTO.....	1
2.1. Conceptos básicos.....	1
2.2. Características del conocimiento.....	3
2.3. Componentes del conocimiento.....	4
2.4. Capital Intelectual.....	4
2.4.1 <i>Categorías del Capital Intelectual</i>	5
3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	6
3.1. ¿Qué es Gestión del Conocimiento?.....	6
3.2. Objetivos de la Gestión del Conocimiento.....	6
3.3. Proceso de Gestión del Conocimiento.....	7
3.4. Implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento.....	8
3.4.1 <i>Factores Críticos de Éxito</i>	9
3.4.2 <i>Barreras a superar</i>	10
4. PRÁCTICAS MÁS HABITUALES.....	11
5. LA INTRANET COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LAS PYMES.....	13
5.1. Principales ventajas de una Intranet.....	13
5.2. Factores de éxito en el desarrollo de una Intranet.....	14
5.3. Contenidos de una Intranet.....	15
6. CONCLUSIONES.....	16
7. REFERENCIAS.....	17

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la Gestión de Conocimiento se ha convertido en un tema que preocupa y ocupa a muchas empresas. El conocimiento está relegando a un segundo plano otros activos considerados hasta ahora como prioritarios. Si antes la riqueza se encontraba en la tierra, para posteriormente pasar al capital y a la tecnología, hoy en día las empresas descubren en el conocimiento su principal activo.

Las empresas se están moviendo en un entorno global caracterizado por un cambio constante. Esto ha provocado que para adaptarse a estos cambios, e incluso intentar preverlos, tengan que aprender cada vez más y más rápido. Por este motivo el conocimiento se convierte en un elemento clave.

En este capítulo se definen una serie de conceptos generales sobre el conocimiento y la manera en que las PYMEs deben gestionarlo para aumentar su competitividad. Se habla del proceso de Gestión del Conocimiento y de las herramientas que actualmente existen para su implantación, en concreto de la Intranet, por ser la más utilizada.

2. EL CONOCIMIENTO

En este apartado se va a definir el concepto de conocimiento y alguno de los aspectos básicos con los que está relacionado.

2.1. Conceptos básicos

A la hora de hablar de conocimiento existen una serie de conceptos aparentemente similares que dificultan su entendimiento: datos, información y conocimiento, ¿cuál es la diferencia?.

- Un **dato** es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. Un dato por sí mismo no dice nada, es necesario contextualizarlo para que aporte algún valor.

- La **Información** es un paso más, es una agrupación de datos estructurados y asociados a un contexto, en definitiva un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. La información ya tiene un significado (relevancia y propósito).
- El **conocimiento** es todavía un paso más, es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” interpretado adecuadamente en un contexto determinado. El conocimiento se deriva de la información, ya que es información unida a experiencia, contextualizada en un entorno y tiempo determinados y orientada a la acción. Según Nonaka y Takeuchi (1995), existen dos tipos de conocimiento:
 - **Conocimiento tácito o implícito:** Aquel que reside en la mente de las personas como fruto de la experiencia individual y las emociones. Es difícil de materializar y comunicar.
 - **Conocimiento explícito o codificado:** Aquel que puede ser transmitido fácilmente de manera sistemática, al poder expresarse en palabras y números. Reside en forma de documentos, procesos estandarizados, manuales, guías, etc.

Veamos con un *ejemplo* la diferencia entre estos tres conceptos:

- Dato: 200.000
- Información: *Este piso lo venden por 200.000 euros*
- Conocimiento: *Después de llevar 3 meses buscando piso , me he decidido por comprar éste que venden por 200.000 euros, es el mejor que he encontrado a ese precio.*

La transformación de datos en información y ésta a su vez en conocimiento, es lo que va generando valor en la organización.

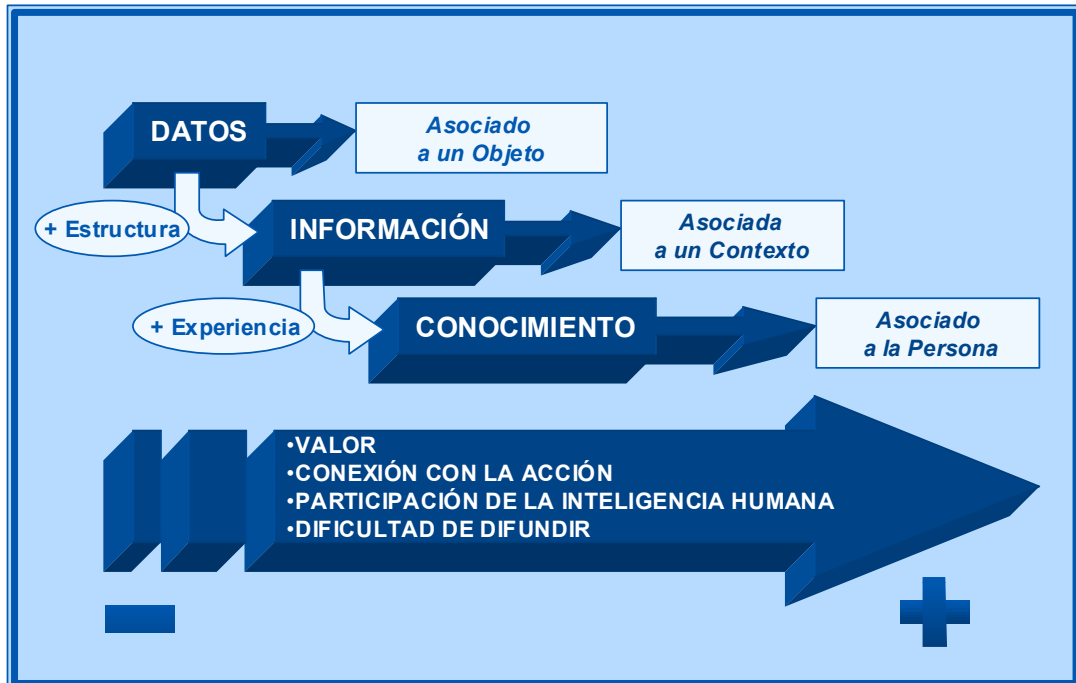


Fig. 1: Transformación de datos en conocimiento.

2.2. Características del conocimiento

Las características fundamentales del conocimiento son:

- Es **personal**, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia.
- Está relacionado con la información, pero implica un nivel superior en su utilización, ya que es **información** unida a **experiencia** y a **capacidad de acción**.
- Es **intangibles**, en cuanto se hace visible se convierte en información. Dadas sus características de intangibilidad es más difícil de aislar, de empaquetar.
- Es **reutilizable**. Su utilización puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos.

- **Impulsa a seguir conociendo.** Es un proceso y un resultado, que a su vez se convierte en inicio del proceso.

2.3. Componentes del conocimiento

El conocimiento de cualquier empresa reside en las personas, los procesos y la tecnología que la componen. Estos componentes no tienen una “vida” aislada, sino que interactúan continuamente entre sí, de manera que, la acción sobre uno de ellos generará efectos diversos en todos los demás. De esta forma se retroalimenta el ciclo del conocimiento.

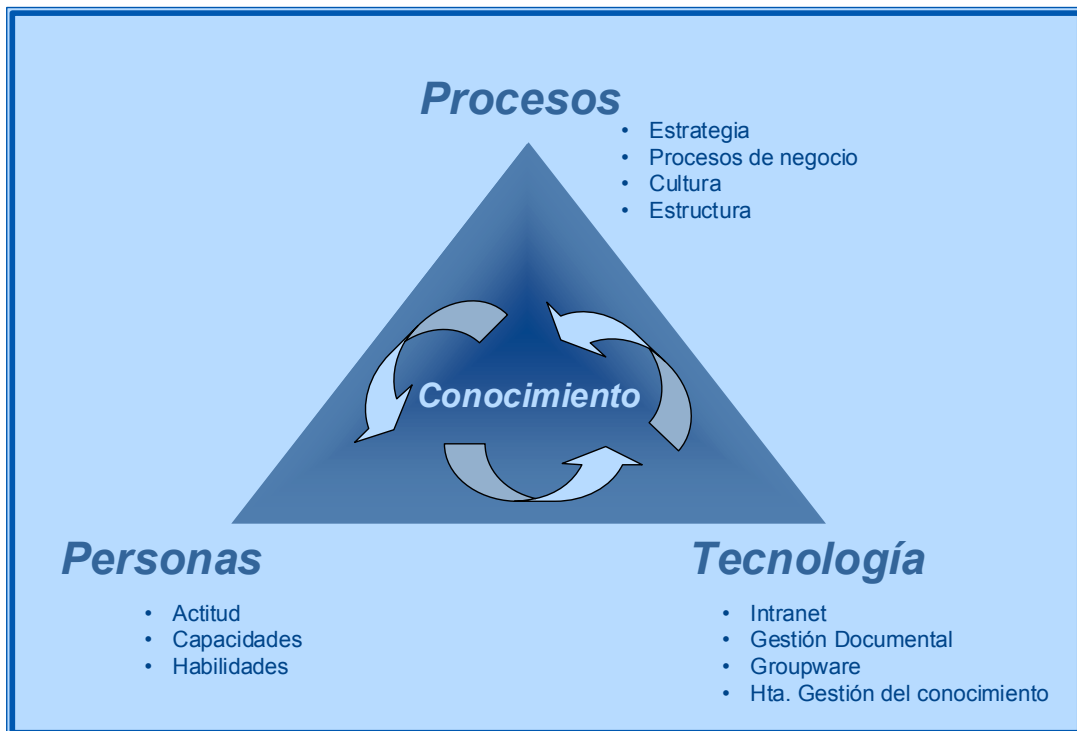


Fig. 2: Componentes del conocimiento.

2.4. Capital Intelectual

En un mundo tan competitivo como el actual, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria o las instalaciones, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de las organizaciones. A estos activos intangibles se les denomina Capital

Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

El **Capital Intelectual** se puede definir como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro.

2.4.1 Categorías del Capital Intelectual

El Capital Intelectual está estructurado en tres categorías, denominadas Capital Relacional, Capital Estructural y Capital Humano.

- **Capital Relacional:** Es el valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (clientes, proveedores, aliados, competidores, etc.).
- **Capital Estructural:** Es el conocimiento que la organización consigue estructurar, sistematizar y empaquetar. Es propiedad de la empresa y queda en la organización cuando las personas la abandonan. Incluye todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficiencia interna de la empresa, como pueden ser los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc.
- **Capital Humano:** Es el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma. Engloba los conocimientos, habilidades y actitudes, así como la capacidad de aprendizaje y la creatividad. Es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual y se potencia desarrollando las competencias de personas y equipos de trabajo.

Dichos tipos de Capital interactúan entre sí, y a su vez se relacionan con la Gestión del Conocimiento, ya que ésta puede definirse como el conjunto de procesos y sistemas orientados a incrementar el Capital Intelectual.

Los tres tipos de Capital Intelectual han de ser medidos y evaluados con el fin de ver qué necesidades y qué aportaciones puede obtener la organización. Para ello

habrá que definir una colección de indicadores que, de forma sencilla, permitan mejorar la información con que las organizaciones toman sus decisiones.

De esta forma se generará un volumen de información y conocimiento de la organización para, entre otras cosas, planificar acciones de mejora, alcanzar metas y objetivos, crear y ampliar la memoria organizacional, calcular un valor a la empresa, obtener financiación, etc., además de permitirnos conocer mejor a nuestros clientes y proveedores, a nuestros posibles aliados e impulsar políticas de innovación exitosas.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Habiéndose convertido el conocimiento en uno de los grandes tesoros de las empresas, sorprende el hecho contradictorio que indica que muy pocas están aplicando actualmente iniciativas para gestionarlo, ¿tienen realmente claro de lo que se está hablando?

3.1. ¿Qué es Gestión del Conocimiento?

La Gestión del Conocimiento es el proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales y existe para que la empresa pueda generar, buscar, almacenar y transferir el conocimiento, y así conseguir aumentar su productividad y competitividad.

Hay que resaltar que lo que brinda las ventajas competitivas de la Gestión del Conocimiento, no es la cantidad de conocimientos que se consigan reunir y almacenar sino más bien el uso que se haga de él. Por ello es necesaria la adopción de una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración.

3.2. Objetivos de la Gestión del Conocimiento

Lo que fundamentalmente se busca con la Gestión del Conocimiento es:

- Incrementar el Capital Intelectual de la empresa.

- Mejorar la productividad y la competitividad.
- Crear organizaciones más innovadoras.
- Lograr eficiencia y efectividad organizativa.
- Distribuir la información adecuada, a la persona adecuada, en el momento adecuado, permitiendo así aprovechar los conocimientos adquiridos y trabajos realizados para proyectos posteriores.
- Ayudar a la toma de decisiones; qué conocimiento se necesita y qué se requiere saber para desarrollar la actividad.

3.3. Proceso de Gestión del Conocimiento

El proceso de Gestión del Conocimiento contempla cuatro pasos o acciones fundamentales:

1. **Generación y Captura de la información:** Consiste en desarrollar, crear o conseguir un conocimiento que se necesita pero no se posee.

La entrada de datos puede realizarse de forma manual, importando datos de bases de datos ya hechas, de la Intranet, de Internet, etc.

2. **Organización y Almacenamiento:** Recoger un conocimiento que ha sido generado, representarlo formalmente y almacenarlo en un soporte para convertirlo en algo que posibilite su acceso y utilización. Este proceso implica una organización, una validación y una verificación del conocimiento.

3. **Distribución y Acceso:** Difundir y transferir el conocimiento es hacerlo llegar a las personas que lo necesitan, ya sean de dentro o de fuera de la organización.

Las vías más usuales para difundir el conocimiento son Internet/Intranet, junto con las utilidades propias de esta herramienta, tipo noticias (news), correo electrónico, listas de correo, etc.

4. **Aplicación/Utilización:** Aplicar el conocimiento es utilizarlo en los procesos de la organización para convertirlo en el saber hacer de la empresa. A través de un simple interfaz, buscar y encontrar información debe ser una tarea fácil para el usuario. Las búsquedas pueden ser a través de la navegación por carpetas (tipo sistema de ficheros), por categorías de información (tipo el conocido buscador Yahoo) o a través de preguntas (simples, complejas, etc.). También puede llegar al usuario en forma de correo, por una suscripción a un grupo de noticias, etc. Una vez obtenido el conocimiento el usuario puede aplicarlo y utilizarlo en los productos, servicios y procesos en los que esté involucrado.

Como se observa en la siguiente figura estas actividades conforman un ciclo:

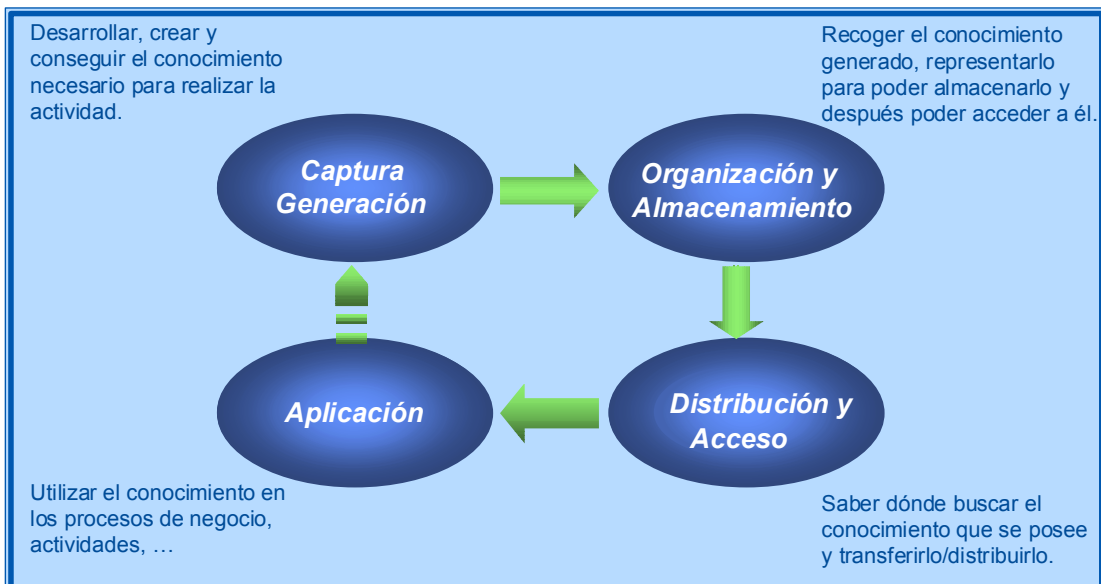


Fig. 3: Proceso de Gestión del Conocimiento.

3.4. Implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento

Al igual que en cualquier otra área de gestión, para la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento la empresa deberá optar por una estrategia y una metodología adecuadas a su situación particular, ya que no existen modelos generalizables.

Por ello, deberá tener en cuenta sus necesidades, las características del servicio a sus clientes, la economía y características del negocio, el personal disponible, etc.

3.4.1 Factores Críticos de Éxito

Implantar un sistema de Gestión del Conocimiento puede suponer un reto que debe estar fundamentado en los siguientes factores:

- Concebir la Gestión del Conocimiento como un proceso integral de optimización tanto del conocimiento explícito como del tácito.
- Necesidad de contar con el apoyo de los máximos responsables.
- Fijar objetivos claros y una terminología o lenguaje común.
- Decidir qué conocimiento es más importante en los procesos clave del negocio y que son necesarios gestionar (clientes, competencia, proyectos y resultados, publicaciones, etc.).
- Motivar a las personas para compartir y usar el conocimiento.
- Centrar la atención en el cambio cultural de las personas, más que en la tecnología, aunque también sean necesarias las herramientas que den soporte al sistema.
- Comenzar por experiencias piloto en entornos concretos y controlables. En un foco con alto valor del conocimiento e integrar el proyecto en el propio entorno.
- Crear un mapa del conocimiento detallado que limite completamente el dominio del conocimiento.
- Trabajar en todos los aspectos a la vez (tecnología, organización, cultura, etc.).
- Comenzar y después perfeccionar.
- Utilizar herramientas con escaso grado de sofisticación a nivel tecnológico.

Hay que tener en cuenta que la utilización del conocimiento, no es algo totalmente nuevo, ya que suele haber algo hecho, ya sea consciente o inconscientemente,

como puede ser una biblioteca, sistemas de bases de datos o cualquier programa de educación. De tal modo que el objetivo es expandir y mejorar dichas prácticas.

También suele ser conveniente recurrir al asesoramiento externo por parte de consultores expertos que pueden ayudar en el diseño y fabricación del sistema, en la realización del mapa del conocimiento con más detalle, en la valoración del estado de conocimiento, y a la hora de educar a los directores y trabajadores sobre los aspectos fundamentales.

3.4.2 Barreras a superar

Las razones principales por las cuales un sistema de Gestión del Conocimiento puede ver reducidas sus expectativas son:

- Falta de usuarios capaces debido a la insuficiente comunicación.
- Fallo al integrar la Gestión del Conocimiento a las prácticas diarias de trabajo.
- Falta de tiempo para aprender a usar el sistema debido a un diseño demasiado complicado.
- Falta de convencimiento por parte del usuario de los enormes beneficios que le puede aportar el sistema.
- Falta de tiempo para compartir conocimiento.
- Fallo a la hora de usar el conocimiento efectivamente.
- Dificultad para capturar el conocimiento tácito.
- No se incentiva ni recompensa la explotación del conocimiento, ni se invierte en sistemas que ayuden a almacenarlo.
- Se crean sobrecargas de información que hacen dificultoso y laborioso su uso.
- No existe compromiso organizacional.

- No se hace suficientemente atractivo y llevadero el trabajo en la organización para conseguir retener al personal.

Lo más importante es la creación de una cultura que propicie el intercambio de conocimiento y que motive a todo el personal a compartir lo que sabe (sobre los clientes, la competencia o sobre la propia empresa). A la vez es conveniente invertir en la implantación de algún sistema de información (Intranet, Bases de Datos comunes, redes de datos, etc.) que permita almacenar todo ese conocimiento

4. PRÁCTICAS MÁS HABITUALES

A la hora de implantar un sistema de Gestión del Conocimiento, la empresa deberá apoyarse en alguna herramienta que le facilite dicha implantación. Algunas están orientadas a la generación de conocimiento, otras al almacenamiento y otras a la transmisión del mismo. La PYME deberá elegir entre aquellas que más se adecuen a sus necesidades y más se ajusten a su presupuesto. Las más utilizadas son las siguientes:

- Creación de una **Intranet**, como sistema de organización y difusión de la información. Aumenta el acceso a los activos de información de la organización, facilitando su introducción, localización, compartición y comunicación.

Es la solución más utilizada, debido a su facilidad de implementación y uso (la navegación web facilita el acceso a la información) y además ofrece un rápido retorno de la inversión.

- El **mapa de conocimiento** es una herramienta que indica a aquellas personas que necesitan una información, la fuente donde encontrarla. Su objetivo es conocer qué información tiene la organización, dónde se encuentra y cómo se puede acceder a ella, favoreciendo la reutilización. El conocimiento puede estar ya formalizado, pudiendo concretarse en un mapa de contenidos, o puede residir en las personas, en cuyo caso se plasmaría en un mapa de expertos.

En ambos casos, es necesario incluir un **motor de búsqueda** que permita dar con un experto que presente una serie de características concretas.

- **Mapas de expertos** o páginas amarillas de expertos: identificación de expertos para las áreas de conocimiento. Facilita el encuentro entre personas expertas para el intercambio de conocimiento.
- **Mejores prácticas:** captura e intercambio de buenas prácticas de actuación dentro del entorno del conocimiento.
- **Comunidades de prácticas o redes de expertos:** Conjunto de personas con unos intereses comunes que se unen para compartir ideas y colaborar, y así acelerar su aprendizaje. El contacto del grupo se puede realizar tanto a través de comunicaciones electrónicas como a través de reuniones cara a cara.
- Implantación de **groupware** para colaboración: herramientas como foros de discusión o almacenes de conversaciones, videoconferencias, correo electrónico, pizarras electrónicas compartidas, etc.
- **Servicio de búsquedas e investigación:** Esta herramienta proporciona información concreta a los trabajadores, acelerando los procesos de captura de datos e investigación.
- **Servicio de noticias / vigilancia tecnológica:** Es un servicio que trata de identificar de manera sistemática oportunidades de mejora e ideas innovadoras en el mercado, puntos fuertes y debilidades, amenazas de nuestra competencia, etc.

Su estructura se basa en un grupo de personas dedicadas a consultar y analizar las distintas fuentes de información: Contactos directos con técnicos, científicos y empresarios de otras organizaciones, publicaciones profesionales y científicas, exposiciones, ferias y congresos especializados, registros de patentes, bases de datos on-line especializadas en información tecnológica, etc. Al final, se haría llegar a los interesados vía mail las noticias más relevantes según sus intereses particulares y se guardaría dicha información en un repositorio

- **DataWarehousing / Repositorios de información:** Almacén de diversas bases de datos de fácil acceso, para poder extraer datos y transformarlos en información.

- **DataMining:** Identificar y extraer el conocimiento de alto valor de grandes volúmenes de datos.
- **Gestión por competencias,** encaminadas a alinear las políticas de RRHH con los perfiles de competencias deseados.
- Sistemas de **reconocimiento y recompensa** para los empleados que realizan contribuciones interesantes y novedosas (esto incluye círculos de calidad y concursos de ideas).
- Sistema de **evaluación y medición** del capital intelectual.

Muchas de estas soluciones son compatibles y se complementan, por lo que la elección de una no descarta al resto. Además, para que cumplan su función, deben ir acompañados de otros elementos o acciones imprescindibles como son la definición de la estrategia, política de Recursos Humanos orientada al intercambio y generación del conocimiento, sistema de motivación, un sistema adecuado de comunicación interna, etc. sin los cuales no son de ninguna utilidad.

5. LA INTRANET COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LAS PYMES

Aunque las herramientas aplicables en la implantación de una sistema de Gestión del Conocimiento son variadas, debido a su alta difusión y su facilidad de implementación y utilización en las PYMEs, se hablará de la herramienta Intranet.

Una **Intranet** es una red corporativa constituida en un entorno flexible para difundir y compartir conocimientos. Se trata de una plataforma informática común para recoger, organizar, compartir y almacenar la información y los conocimientos.

5.1. Principales ventajas de una Intranet

Su principal ventaja radica en la **disminución de costes** de instalación y de formación que conlleva, gracias a que su navegación web suele ser muy intuitiva. Esto le convierte en la herramienta ideal para la PYME, la cual no dispone de demasiados recursos ni presupuesto para invertir.

Además de facilitar la introducción, localización y compartición de la información dentro de la organización, permite la comunicación por medio del correo electrónico.

Una consecuencia fundamental de una Intranet bien desarrollada y difundida, es que puede cambiar los hábitos informacionales de sus miembros, pasando de la postura de recibir información por si acaso a buscar información cuando se necesita. También puede traer importantes ahorros, por ejemplo en términos de distribución de la información en papel.

5.2. Factores de éxito en el desarrollo de una Intranet

Desarrollar una Intranet que funcione y sea utilizada, es función más de su gestión que de la mera tecnología. Es importante que se relacione con los objetivos de la empresa, que se impliquen los miembros de la misma y que fomente la transparencia informacional. Por ello, destacaremos una serie de factores a tener en cuenta para implantarla exitosamente:

- Comenzar por un proyecto piloto.
- Empezar por los centros que más valor creen para el resto de la organización.
- Tener claro cómo se va a organizar la información
- Integrar y conectar los distintos centros de valor, que se vayan incluyendo individualmente a la Intranet.
- Tener una política de estimulación a los usuarios, para fomentar el uso de la Intranet.
- Poder crecer progresivamente, ordenadamente conforme aumentan los contenidos y los usuarios.
- Tener un responsable que la mantenga al día y asegure su funcionamiento.
- Asegurar la protección (seguridad) de la información

Además, es muy importante que la información disponible sea de buena calidad y que exista un comportamiento colaborativo de los miembros de la organización. de estos factores dependerá la eficiencia y utilidad de la Intranet.

5.3. Contenidos de una Intranet

La Intranet es la herramienta informática soporte de la Gestión del Conocimiento de las organizaciones actuales. En ella, mediante un interfaz único y de fácil navegación se pueden integrar:

- Gestión documental: acceso, selección y difusión de información estructurada o no estructurada tanto propia como externa: prensa, jurídica, tecnológica, administrativa, bibliográfica, manuales de calidad, productos, índices...
- Gestión de mejora continua: control y gestión de acciones correctoras y preventivas, auditorías y evaluaciones, análisis de fallos...
- Gestión de recursos humanos: control y gestión de registros de formación, descripción de puestos de trabajo, curriculums, planes de formación...
- Gestión de la innovación: conocimiento a partir de la información junto a los objetivos estratégicos.
- Herramientas de colaboración como foros, chats, grupos de noticias, etc.

Lo más importante de una Intranet son sus contenidos, que deberán ajustarse a las necesidades y características de cada organización. Los más usuales son:

- Información interna:
 - Bases de datos corporativas (operaciones, procesos, métodos, documentos, etc.).
 - Manuales con especificaciones y procedimientos.
 - Manuales de calidad.
 - Guías internas (teléfonos, direcciones de correo electrónico, etc.).
 - Boletines informativos.

- Materiales de formación.
- Provisión de material de oficina y otras transacciones internas.
- Calendario de actividades.
- Información externa:
 - Servicios de noticias de interés para la empresa.
 - Bases de datos de valor añadido, suministradas por servidores comerciales.
 - Selección de recursos en Internet de interés para la empresa.
- Comunicación:
 - Espacios de discusión (foros, chats, etc.).
 - Groupware (trabajo en grupo).
 - Workflow (procesos de trabajo).
 - Telefonía Internet.
 - Videoconferencia.
- Herramientas:
 - Depósito de software descargable por el usuario.
 - Actualizaciones de software.

La Intranet almacenará sus contenidos en distintos soportes tecnológicos como pueden ser Web, Bases de Datos relacionadas o documentales, sistemas de correo tipo Outlook, documentos ofimáticos tipo Word o Excel, etc.

6. CONCLUSIONES

Para finalizar, y a modo de conclusión, se van a exponer una serie de ideas sobre cuál es la situación actual de la Gestión del Conocimiento:

- La importancia de la Gestión del Conocimiento es ya un hecho reconocido por las empresas.

- La experiencia de muchas empresas indica que la Gestión del Conocimiento proporciona beneficios reales, ya que mejora la toma de decisiones, al dar respuesta más rápidamente a temas clave, permite ofrecer mejor servicio al cliente, e incrementa la ventaja competitiva.
- La mayoría de las iniciativas de Gestión del Conocimiento están construidas alrededor de Internet/ Intranet, bases de datos o groupware, lo que sugiere que las compañías todavía ven la Gestión del Conocimiento como una solución tecnológica.
- Las organizaciones que están fallando a la hora de acometer la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento, lo hacen porque no están teniendo en cuenta todas las acciones necesarias, y se están centrando más en la aplicación de la tecnología, que en los cambios culturales y organizativos propios de la implantación.
- Son las empresas innovadoras las que mayor atención están prestando a la Gestión del Conocimiento, mientras que las que operan en sectores más estables se están quedando atrás.
- Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, practica en mayor o menor medida la Gestión del Conocimiento, pero hay que decir que, actualmente, son las grandes empresas y multinacionales las que están llevando a cabo una verdadera implantación. A las PYMEs aún les queda mucho camino por recorrer, si quieren llegar a la completa implantación de un programa de Gestión del Conocimiento, con todos los cambios culturales y organizativos que ello conlleva, deberán esforzarse e implicarse más.

7. REFERENCIAS

A continuación se incluye un listado de referencias, donde se puede consultar más información sobre el tema.

- ASOCIACIÓN DE LICENCIADOS; *Boletín de Estudios Económicos*; Universidad Comercial de Deusto, Abril 2000 N° 169.

- CLUSTER DEL CONOCIMIENTO; *El ABC del Capital Intelectual para PYMES*; Cluster del Conocimiento, 2000.
- CORNELLA, Alfons; *Infonomia!com: La empresa es información*; Ediciones Deusto, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H. y PRUSAK, Laurence; *Working Knowledge: How organizations manage what they know*; Harvard Business School Press, 1998, 2000.
- FESABID; *Actas de las Jornadas - La Gestión del Conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información*; Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2000.
- HUANG, Kuan-Tsae, LEE, Yang W. y WANG, Richard Y., *Calidad de la información y Gestión del Conocimiento*, AENOR, 2000.
- BÜCK, Jean-Yves. *Gestión del Conocimiento*. AENOR, 2000.
- Especial Gestión del Conocimiento. Varios autores. Computing España Octubre 200
- LORENZO-HEVA, Jacinto. *Gestión del Conocimiento: Un modelo de gestión empresarial a favor de la productividad y la competitividad*. Capital Humano nº 124 Julio/Agosto 1999.
- SUSO, Rafael. *Conocimiento e innovación*. DYNA Abril 2000.
- *Knowledge Management REVIEW*; Melcrum Publishing, Ene/Feb 1999, Nov/Dic 2000.
- *Conceptos básicos de la Gestión del Conocimiento*; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, 2000. <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>
- *Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)*; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, 2000. http://gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm

- *Gestión del Conocimiento,* LIBRERÍA ZAINTEK.
http://bfajava.bizkaia.net/w2/ebizkaia/docs/biblioteca/L1/B12_13.pdf