

La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones

Marlery Sánchez Díaz
Juan Carlos Vega Valdés

RESUMEN

En los últimos tiempos se ha pasado de hablar de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. En esta sociedad, el conocimiento se va a convertir en el recurso de gestión esencial de las empresas; donde va a ser indispensable la capacidad para crearlo y generarlo, absorberlo, transmitirlo y utilizarlo. Aparece entonces la gestión del conocimiento y se plantea que ésta es el punto en común de otras importantes gestiones, dentro de las cuales se encuentran la gestión de información, la gestión tecnológica y la gestión de recursos humanos. En este trabajo se muestra la relación de la gestión del conocimiento con estas gestiones.

ABSTRACT

There has been a great change from society of information to knowledge society lately. In this society the knowledge becomes the essential resource of companies, where the capacity of creation, absorption, transmission, usage and generation are indispensable. Here is when the management of the knowledge appears. It is said that this is the point in common with other administrations such as: management of information, the technological management and the management of Human Resources. In this paper we show the relationship among the administration of knowledge and the rest administrations.

Introducción

En los últimos tiempos se ha pasado de hablar de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento; que pone de manifiesto que la información creada, usada, distribuida, almacenada y disponible de manera intensa y amplia, mediatizada por las nuevas tecnologías de información y comunicación es transformada en valor únicamente por aquellos capaces de convertirla en conocimiento. En esta sociedad, el conocimiento se va a convertir en el recurso de gestión esencial de las empresas; donde va a ser indispensable la capacidad para crearlo y generarlo, absorberlo, transmitirlo y utilizarlo. Aparece entonces la *gestión del conocimiento*.

Se plantea que la gestión del conocimiento es el punto en común de importantes gestiones, es decir, la gestión del conocimiento tiene que ver con diferentes gestiones como por ejemplo la gestión

de información, la gestión tecnológica y la gestión de recursos humanos, entre otras. Cada una, contribuye de forma diferente a la Gestión del Conocimiento. La gestión del conocimiento no se puede implantar aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información en la organización, del uso de las tecnologías de información, así como del mejor manejo de los recursos humanos.

A partir de ello, este trabajo tiene como objetivo mostrar la relación de la gestión del conocimiento con la gestión de información, la gestión tecnológica y la gestión de recursos humanos.

Gestión

Claude S. George, Jr. empieza su cronología de la administración en el año 5000 adc con los sumerios:

«...De este modo en esos tiempos antiguos el pensamiento administrativo existió pero solo en un estado nebuloso y no sofisticado. La administración como un proceso separado no fue verbalizada sino hasta Platón y Sócrates. Aún entonces, sin embargo, los principios no fueron unificados en un esquema de pensamiento administrativo... En el período medieval el hombre empezó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la administración y es de interés para el pensamiento administrativo académico porque ofrece una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas y del pensamiento de la antigua élite administradora (ejemplos: Alfarabi, Ghazali, Tomás Moro, Maquiavelo)... El siglo XVIII fue el de los años de la maduración en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. En la revolución industrial los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar la administración (ejemplos: fundición Soho, Boulton y Watt y en New Lanark Mill, de Robert Owen)... La última parte del siglo XIX vio el comienzo de la administración científica. El énfasis del pensamiento cambió de la empresa a los problemas dentro de la empresa... La administración como un campo delimitado había nacido finalmente...[1, p. 217]».

Las principales escuelas del pensamiento gerencial han sido: • Escuela de la Administración Científica (Taylor); • Teoría Clásica de la administración (Urwick); • Teoría de la Burocracia (Weber); • Escuela de los principios de la administración (Fayol); • Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo); • Teoría de las decisiones (Simon); • Teoría de los sistemas (Bertalanffy); • Teoría de los sistemas socio – técnicos (Emery y Trist); • Escuela del Comportamiento (McGregor); • Escuela del desarrollo Organizacional (Schein); • Teoría de la contingencia (Woodward).

Existen varias acepciones para el término gestión, pero después de un análisis realizado de los diferentes conceptos (Diccionario Larousse [2], Best [3], Beltrán [4], Koontz [5]), se puede plantear que gestionar no es más que administrar, para la obtención de resultados, mediante el cumplimiento de objetivos, con la utilización correcta de los diferentes recursos y el control de los procesos.

Dentro del proceso de gestión se mueven diferentes componentes conocidos como Funciones de la

Gestión, las cuales forman parte de un ciclo constante en el cual todas las actividades, aún aquellas supuestamente desarrolladas de forma espontánea, responden al proceso de: planificación, organización, dirección y control.

Dentro del concepto de planificación (Robbins [6], Ponjuán [7]) se contemplan un conjunto de decisiones o una selección de alternativas, especificando cuándo y cómo puede lograrse y quienes asumirán su consecución. Esta función se registra en diversos tipos de documentos: Planes, Programas, Pronósticos, Políticas. En el marco general de la planificación existen diferentes enfoques, uno de ellos es la *planificación estratégica*, que «es el proceso de decidir acerca de los objetivos de la organización, las modificaciones a estos objetivos, los recursos utilizados para obtener estos objetivos y las políticas que deben regir la adquisición, uso y disposición de estos recursos, así como los factores relevantes del ambiente organizacional y en particular del medio externo [7]». En la planificación estratégica la organización debe evaluar sus fortalezas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades.

La organización consiste en determinar qué tareas hay que realizar, dividir el trabajo, coordinar quién es el jefe y dónde se tomarán las decisiones.

La dirección se encargará de la conducción, coordinación, motivación, selección de los medios más efectivos, resolución de conflictos y ayuda al desarrollo de las tareas. Una de las funciones directivas fundamentales es la de formular y establecer una estrategia. Según Ponjuán la estrategia «es el patrón, pauta de acción, posición, perspectiva o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar [7, p. 222]». En ocasiones, las causas de muchas de las situaciones que se dan en las organizaciones se deben a la carencia de una estrategia. Dentro de las tareas de la dirección estratégica se encuentran formular una visión (es el sueño por el cual van a trabajar todos los miembros de una organización, es a donde se desea llegar. Si bien es importante la formulación de la visión, su comunicación es

primordial y es preciso hacerla compartida); misión (es la realidad de una organización, son los elementos que uno aborda para alcanzar los objetivos); fijar los objetivos (retos, fijación de un conjunto de resultados esperados, metas definidas y determinadas a corto o a largo plazo).

La función del control consiste en la supervisión (comparación del desempeño con objetivos, metas y planes) y la corrección. Dentro de esta se encuentra la evaluación, que a partir de Peón [8], Cañedo [9], Núñez [10], Rojas [11]; es la emisión de criterios de valor de algo, partiendo de parámetros preconcebidos y que puede implicar el cambio en ese algo y, por tanto, es medir a partir de determinados patrones. Posee tres momentos fundamentales: la descripción de la realidad, el análisis crítico y las recomendaciones de cambio. Puede ser: sumativa (se realiza al final, tiene carácter totalizador) y formativa (se realiza durante todo el proceso, va dando el estado en que se encuentra el objetivo a evaluar y permite tomar medidas para mejorar continuamente).

Conocimiento

Reina una gran amplitud e indefinición del concepto mismo de conocimiento. A partir de las diferentes fuentes revisadas (García de Quesada [12], Ponjuán [7], González Suárez [13], Muñoz-Seca [14], Bueno [15], Davenport [16], Selva [17], Fernández Aballí [18], Páez Urdaneta [19], Pérez [20], Robotiker [21]) se puede inferir que **el conocimiento es la capacidad humana de mentalmente identificar, internalizar, estructurar, procesar, interiorizar, entender, asimilar, fijar, ampliar, transformar, analizar, comprender, aceptar información; que permite al hombre llegar a verdades, conceptos, definiciones, fundamentaciones, formalizaciones, juicios, metodología, cogniciones y habilidades, para solucionar problemas y obtener resultados.**

Existe un desarrollo secuencial entre dato, información y conocimiento; los datos una vez asociados a un objeto, organizados y comunicados, estructurados, analizados y útiles, contextualizados y con significado se convierten en información. La información y el conocimiento están relacionados con los seres humanos. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. **El conocimiento es información convertida en intuición, sabiduría, capacidad, creencia, experiencia e inteligencia. La información es convertida en conocimiento una vez que es**

procesada en la mente de los individuos y el conocimiento se vuelve información una vez que este es articulado y presentado en forma de texto, gráficos, palabras u otras formas simbólicas. Este proceso va a estar condicionado por las leyes del devenir social, incluye la relación activa objeto-sujeto y comprende tanto teoría como práctica.

Existen diferentes clasificaciones para el conocimiento, según los diferentes autores: personal compartido (compromiso firme y consciente de cada miembro de la organización a compartir sus conocimientos dentro y fuera de la misma. Expositor de temas científicos novedosos, Participación en eventos científicos fuera de la organización, Extrapolación de experiencias, Ser seleccionado para integrar grupos de expertos, Trabajos de otros que tutora o asesora, Facilitador para que otros expongan sus experiencias) Y empaquetado (mide la responsabilidad individual de representar los conocimientos de manera empaquetable, ya sea en hipertextos, documentos, discos compactos, etc) [22]; codificado (se puede almacenar o poner por escrito sin que se incurra en pérdidas indebidas de información) Y no codificado (no puede ser capturado por escrito ni almacenado, sin perder los aspectos esenciales de la experiencia a la que se refiere); difundido (se comparte con otros) Y no difundido (permanece encerrado dentro de la mente, ya sea porque es difícil de expresar, o porque se decide que se debe mantener ahí) [23]; Registrado propio (lo desarrolla y codifica por su cuenta una persona o grupo a fin de percibir situaciones particulares. Su pertinencia se limita a las circunstancias y necesidades específicas del que lo origina) Y personal (más idiosincrático y difícil de expresar. Surge de la propia experiencia del individuo que no es accesible a otros, no existe un contexto para la conversación, por lo que se impide su difusión. Su difusión exige que las partes estén presentes y se compartan experiencias concretas), público (es codificado y difundible. Es el conocimiento en sociedad, y se puede encontrar en libros de texto, revistas y otras fuentes formales e informales) Y del sentido común (está muy difundido y mucho menos codificado. Se adquiere a lo largo de la vida, mediante experiencias y encuentros con la familia, los amigos, los semejantes y la comunidad donde se desenvuelve el individuo.); captado (es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos. Es explícito) Y creado (es el saber que se genera en el interior de la organización y que puede concretarse en explícito como tácito para la misma) [24].

Gestión del conocimiento

Si bien parece una actividad reciente, la Gestión del Conocimiento siempre ha sido un factor decisivo para la supervivencia del hombre desde épocas remotas. En la actualidad alcanzado su máximo auge debido a las características del entorno social-económico actual [25].

El primer trabajo publicado sobre gestión del conocimiento en la revista Ciencias de la Información data de 1997 y en los Congresos INFO es en este mismo año que se habla de gestión del conocimiento.

Barclay [26] plantea que el concepto de Gestión del Conocimiento se puede definir a partir de tres enfoques fundamentales: Enfoque mecanicista o tecnológico (se caracteriza por la aplicación de la tecnología y los recursos; en este la Gestión del Conocimiento se preocupa por la mejor accesibilidad de la información, la tecnología de *Networking* y el *Groupware* en particular). Enfoque cultural o del comportamiento (establece la Gestión del Conocimiento como un problema de la gerencia, se preocupa por la innovación y la creatividad, se hace necesario que la conducta y la cultura organizacionales sean cambiadas). Enfoque sistémico (retiene el análisis racional de los problemas del conocimiento, las soluciones se encuentran en una variedad de disciplinas y tecnologías, la tecnología y la cultura son importantes pero deben ser evaluadas también sistemáticamente, los empleados pueden ser o no cambiados pero las prácticas se deben cambiar, se mira la Gestión del Conocimiento desde un punto de vista holístico).

Wiig [27] reconoce que la Gestión del Conocimiento debe ser analizada desde tres perspectivas diferentes: Perspectiva comercial (procura analizar por qué, dónde y hasta qué punto la organización debe invertir en o explotar el conocimiento). Perspectiva gerencial (procura determinar, organizar, dirigir y vigilar las actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para lograr los objetivos y las estrategias deseadas por la

organización). Perspectiva operativa (procura concentrarse en aplicar la experiencia para conducir trabajo y tareas explícitamente relacionadas con el conocimiento).

Martínez plantea que la Gestión del Conocimiento «es un proceso cultural, una nueva filosofía gerencial [28].»

El término gestión del conocimiento es algo etéreo ya que responde a multitud de definiciones. Hay quienes se centran en las personas, su desarrollo y el aprendizaje, otros en la gestión de información y su almacenamiento, y algunos en la medición del Capital Intelectual.

A partir de determinados autores (Yandoma [29], Bueno [30], Alvano [31], Davenport [32], Eito [33], García [34], Quintas [35], Selva [36], Morris [37], Macintosh [38], Brookes [39], Pérez [40], Brooking [41], Rodríguez [42], Wallace [43], Prusack [44], García-Tapial [45], Steib [46], Pérez Soltero [47], Stable [48], Gonzalo [49], Rodríguez Rovira [50], Franco [51], Gradilla [52], Howard [53], Zorrilla [54], Fernández [55], Van Buren [56], Goñi [57], Cervetti [58], Kanti [59]) se puede plantear **que la gestión del conocimiento es el procedimiento, estrategia, método, técnica, tarea, actividad, proceso [*], herramienta en conclusión que a nivel organizacional de manera colectiva, integradora, cíclica y sistemática; se va a encargar de encontrar, identificar, explotar, generar, adquirir, reunir, distribuir, tratar, estudiar, mejorar, proteger, aumentar, incrementar, diseminar, clasificar, revisar, conservar, almacenar, inventariar, administrar, coordinar, organizar, planificar, controlar, compartir, intercambiar, transferir, accesar, aprovechar, usar, utilizar; los flujos y recursos de conocimiento tanto disponibles como requeridos; con el propósito de que el conocimiento individual se transforme en colectivo, que no se**

* Los autores utilizan indistintamente estos términos pero:

- *Procedimiento es el camino, un conjunto de acciones hacia la consecución de una meta (objetivo).*
- *Estrategia es el patrón, pauta de acción, posición, perspectiva o plan que integra las principales metas y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.*
- *Método es una forma de hacer, indica una forma de saber hacer. Actividad en general.*
- *Técnica es un método específico. Los métodos se concretan en técnicas. Actividad específica.*
- *Tarea es un conjunto de actividades.*
- *Actividades surgen al descomponerse una estrategia en sus elementos.*
- *Proceso conjunto de actividades que han de ser realizadas en una determinada secuencia encaminados a conseguir un resultado.*

pierda y se reutilice minimizando los recursos. Debe formular los objetivos del conocimiento, ubicar los activos del conocimiento y poseedores de conocimiento, identificar los tipos específicos de conocimiento tanto interno como externo, hacer visible el conocimiento interno, determinar los vacíos de conocimiento, identificar procesos que requieren un uso intensivo del conocimiento, buscar mecanismos para aprovechar bases externas de conocimiento, determinar métodos para adquirir productos de conocimiento, desarrollar conocimiento, etc. La Gestión del Conocimiento crea valor con los activos intangibles de la organización.

Según Yandoma [29] los principios básicos en los que se apoya la gestión del conocimiento son: El conocimiento se origina y reside en las mentes de las personas; compartir el conocimiento requiere de confianza; la tecnología propicia nuevos comportamientos del conocimiento; el compartir el conocimiento debe ser fomentado y remunerado; el apoyo gerencial y los recursos son esenciales; se deben premiar las iniciativas de capitalización del conocimiento; se requieren medidas cualitativas y cuantitativas para evaluar cada iniciativa; el conocimiento es creativo y debe ser fomentado para que se desarrolle de formas inesperadas; la confianza es la piedra fundamental para la transmisión del conocimiento; la comunicación del conocimiento se puede dar por medio de los canales formales de la organización o de los canales informales.

Se han definido ocho dimensiones conductoras visibles de las empresas basadas en el conocimiento [33]: El éxito en establecer una cultura de conocimiento empresarial. El apoyo de la alta dirección en la gestión del conocimiento. La habilidad para desarrollar productos y servicios basados en el conocimiento. El éxito en maximizar el valor del capital intelectual de la empresa. La efectividad de crear un ambiente para compartir el conocimiento. El éxito de establecer una cultura de aprendizaje continuo. La efectividad de gestionar el conocimiento de los consumidores para incrementar la lealtad y el valor. La habilidad de gestionar el conocimiento para generarle valor a los accionistas'

La gestión del conocimiento debe convertirse en el proceso que soporte a todos los procesos de la organización y el efecto que se consiga en éste origina resultados en cadena en el resto de los procesos.

Gestión de Información y Gestión del Conocimiento

Sobre el surgimiento de la gestión de la información Sotolongo planteó: «sus antecedentes se remontan a mucho antes de la década del 80 o del 70, aunque su conceptualización data de esos años [60]».

Woodman expone que: «...los orígenes pueden ser más antiguos, llevar, incluso, dos siglos de existencia y estar enmascarados en lo que se llama «inteligencia militar [61, p. 222]».

Martínez Rodríguez plantea: «la verdadera historia de la Gestión de Información todavía se está construyendo [28]».

Ros García escribe: «la Gestión de Información nace de la conjunción de cuatro elementos básicos: la comunicación, la información, la documentación y la organización [62]».

López Yepes expone que: «el desarrollo de la Gestión de Información viene dado, entre otras cuestiones, por la información como recurso económico y factor de producción, el advenimiento de la sociedad postindustrial, considerando a la información fuente de poder y la concepción de las organizaciones como sistemas de información [63, p. 78]».

Ponjuán plantea que: «la Gestión de Información aparece como disciplina, producto de la evolución de las ciencias relativas a las actividades bibliotecarias, de información y de la dirección [64, p. 27]».

Puede decirse entonces que la gestión de información se da a partir de la sociedad de la información donde las organizaciones tienen que buscar nuevos mecanismos para su subsistencia y ello implica la consideración de la información como recurso.

Según las definiciones estudiadas [65, 66] sobre la Gestión de la Información, la misma incluye la planificación de una política informacional para un mejor uso de la información, la disposición del ciclo de la vida de la información en función de los intereses organizacionales, debe abarcar todos los espacios de la organización desde la información como un recurso hasta la información como fuerza constitutiva de la sociedad.

Gironelly destaca tres vertientes paradigmáticas para la Bibliotecología y la Ciencia de la Información: la Sociológica, la Tecnológica y la Económica. En esta última ubica a la Gestión de Información y advierte que también se puede denominar Organizacional o de los Sistemas de Gestión de Información, de la Gerencia, etc. [67].

Introna [68] establece una teoría de la Gestión de Información: la del diálogo significativo y el entendimiento.

El hecho de que la información haya devenido recurso estratégico provoca que la adecuada gestión de la misma cobre interés especial. Es por eso que las empresas están prestando especial atención a la solución de los problemas que con más frecuencia se presentan en la Gestión de Información de las organizaciones.

Orozco considera que desde el punto de vista del objetivo de la gestión de la información en una organización, puede enfocarse como «el tránsito entre los datos que ingresan a la organización y las decisiones que se toman a partir de ellos... [69, p. 75]».

Entonces la gestión de información no es más que la planificación, organización, dirección y control de la información en una organización. Dispone del ciclo de vida de la información explicado en acápites anteriores.

Para algunos lo que requiere el momento es solo lograr que los sistemas de información de las organizaciones sean efectivos. Hay quienes hablan de la Gestión del conocimiento solo como propuesta; otros, para dar respuesta a necesidades de mayor alcance, establecen la Gestión del Conocimiento como algo superior a la gestión de información o como la más reciente fase de evolución en la gestión de información, o la gestión de información como parte de la gestión del conocimiento. Unos declaran la muerte de la Gestión de Información y se aferran a la Gestión del Conocimiento como la mejor alternativa. Por otro lado, están los que sostienen que el conocimiento no se puede gestionar.

La implantación de un modelo de Gestión del conocimiento debe apoyarse en un sistema eficaz de Gestión de la Información, pues para la gestión del conocimiento un pilar fundamental es el acceso, disponibilidad y compartición de la información. La adecuada gestión de información se hace indispensable para propiciar la transmisión de la

información, de manera que permita el desarrollo de conocimientos y además puede darse el caso en que, un gran volumen de información dificulte el proceso de Gestión del conocimiento.

«Un ingrediente clave en la gestión del conocimiento es una correcta gestión de información. El conocimiento se construye a partir de la información recibida, se almacena en contenedores de información y se transmite también a través de mensajes con contenido informativo. Y los sistemas de gestión documental que se ocupan de los soportes documentales de la información juegan en este aspecto un papel fundamental [70, p. 87]».

La dimensión informacional tenderá a crecer en las empresas basadas en la gestión del conocimiento si se hace un uso adecuado de ella. Para cumplir con el precepto anterior será muy necesario diseñar una estrategia que permita el desarrollo de un sistema de gestión de información eficaz.

Orozco plantea que: «Los procesos principales de la gestión de información: la identificación de las necesidades de información, la adquisición de las fuentes informativas, su organización y almacenamiento, el desarrollo de productos y servicios, su distribución y uso, son también base de la creación del conocimiento durante la existencia productiva de la organización y por tanto fundamento de la fase inicial de la gestión del conocimiento [71]».

Tissen [72] plantea que el conocimiento valioso se logra a través de la interacción de tres tipos de aprendizajes y uno de ellos es el que está basado en la información.

Gestión del conocimiento y Gestión de tecnologías de información

Las tecnologías de información a partir de los diferentes autores (Artiles [73], Orozco [69]) son el conjunto de instrumentos y bases de conocimiento creados por el hombre que permiten el manejo y procesamiento de información.

La gestión de tecnologías de información mediante el análisis de la situación actual y la visión establece las metas, los objetivos,

el plan de acción; brinda las normas y los procedimientos para optimizar la captación, el procesamiento, el almacenamiento, la transmisión y la recuperación de la información.

A lo largo de la historia, siempre las tecnologías han contribuido notablemente al avance de la sociedad. En nuestra profesión grandes momentos se asocian a la tecnología: la invención de la imprenta, la introducción generalizada de la automatización y los medios de comunicación en los procesos y servicios de información, la aplicación de medios mecánicos y ópticos para la recuperación de información.

Ahora, la gestión de tecnologías constituye un factor en el cual la gestión del conocimiento se apoya para lograr una mayor dimensión, dinamismo, eficiencia, rapidez etc. Ejemplo de ello:

- Las redes, que a criterio de Fernández [74], son el conjunto de computadoras conectadas entre sí que permite el trabajo con información de manera integrada y cooperada. Las redes locales presentan determinadas ventajas para la gestión del conocimiento pues permiten integrar la memoria corporativa de instituciones; acceder a servicios de información; compartir bases de datos, software y otros recursos; realizar intercambios y trabajo colaborativo; posibilitar la conexión a otras redes públicas de telecomunicaciones.
- Internet, que según Aldegani [75], es el conjunto de redes de ordenadores conectadas entre sí a nivel mundial que permite el intercambio, acceso, comunicación, publicación de información. Es un sistema de información a través del cual se puede gestionar información y conocimiento, que apoyan la toma de decisiones de la organización y los individuos y facilitan la creación de productos/servicios con un alto grado de valor agregado. Las plataformas web han permitido el desarrollo de páginas personales donde se comparte el conocimiento mediante el acceso a resultados

individuales, opiniones y enfoques profesionales.

- Las Intranets y Extranets. El concepto de Intranet se da a partir de la extensión de las aplicaciones de Internet al interior de las organizaciones. Consultando a diferentes autores se puede plantear que Intranet es el conjunto de webs que están enlazados en la red interna de una institución, tiene como objetivo facilitar la comunicación y la integración de todos los recursos de información de la organización. La Extranet es una variante de Intranet que brinda facilidades de acceso a otras instancias no internas, mediante convenios, contratos o acuerdos que facilitan el acceso a ella. Wong considera que «la forma de usar y organizar los contenidos informativos, es lo que marca la diferencia entre Intranet e Internet [76, p. 34]». Ella expone algunos de los principales aspectos que evidencian estas diferencias, los cuales son: La Intranet es propiedad de una empresa o institución e Internet no tiene dueño; los servicios, así como los recursos de información que se incluyen en la Intranet, van dirigidos a una comunidad de usuarios previamente identificados y en Internet el consumidor del recurso es un usuario genérico, al cual no necesariamente se puede controlar o monitorear; la preservación de los recursos de información que se incluyen en una Intranet responde a las políticas de información que existan en las organizaciones y en Internet la preservación de los recursos de información que se encuentran en la misma responde a un único criterio. Las Intranets ofrecen un conjunto de facilidades para la Gestión del conocimiento: Crea un espacio virtual donde circula información relevante y pueden estar disponible a consulta los mejores científicos, especialistas, etc de la misma; permite la consulta a bases de datos corporativas de empleados o clientes a través de interfaces; posibilita la colaboración, pues incluye newsgroups que facilitan el intercambio directo de información entre miembros de la organización, los cuales envían información de que disponen a otros miembros de la misma, resultando en una base de conocimientos corporativa; permite diseñar servicios personalizados de acceso exclusivo para el personal de la organización e implementar sobre ellos sistemas de aprendizaje dirigidos a grupos de trabajadores, reduciendo los costos

y fomentando un ambiente de permanente aprendizaje.

-El correo electrónico, que según Carro [77], es el sistema que permite el almacenamiento y gestión, en una computadora central, de la mensajería que intercambian los usuarios (envío y recibo de mensajes.) Permite el intercambio tanto interno como externo, con suministradores y clientes.

-La minería de datos. Se refiere al uso de sofisticadas capacidades de búsqueda que usan algoritmos estadísticos para descubrir regularidades y correlaciones en los datos. Marín plantea que la minería de datos se puede definir como un proceso analítico diseñado para explorar grandes cantidades de datos con el objetivo de detectar patrones de comportamiento consistentes o relaciones entre las diferentes variables para aplicarlos a nuevos conjuntos de datos [78]. En resumen, es una manera de encontrar significado en los datos. La minería de datos es la exploración detallada de transacciones del negocio. Implica «bucear a través de toneladas de datos» para descubrir regularidades y relaciones contenidas en la historia y la actividad de la empresa. La minería de datos se puede hacer manualmente, reordenando los datos hasta que un determinado patrón se haga obvio o puede ser hecho con programas que analicen los datos automáticamente.

-Los almacenes de datos. Marín plantea que el almacenamiento de datos se define como «un proceso de organización de grandes cantidades de datos de diversos tipos guardados en la organización con el objetivo de facilitar la recuperación de la misma con fines analíticos [78]». Carro plantea que «almacena los datos operacionales e históricos pertinentes a la compañía, extraídos de todas las fuentes relevantes, para la toma de decisiones. Es el depósito central donde los datos de numerosos sistemas de producción y otras fuentes son recolectados. Tiene estructura y metodología que logran una alta transformación de los datos. Estos pueden organizarse según las dimensiones del negocio y asociarles grandes índices. Permite almacenar en la computadora la información para responder preguntas de negocios y hacerlo rápido. Requiere definir algún tipo de modelo de datos, una estrategia para llenar ese

modelo con datos, una vía para que los usuarios obtengan información útil del almacén de datos [84].» Es una colección de almacenes de datos físicos diseñada para presentar concisamente una perspectiva histórica de los eventos que ocurren en una empresa. El almacenamiento de datos es un conjunto de actividades, algunas de las cuales son opcionales y otras obligatorias, que crean, operan y desarrollan la colección de almacenes de datos. Orozco expone que «consolida información de muchos departamentos en una organización. Se puede acceder rápidamente por los usuarios o interponer un OLAP para el análisis más completo [79].» Un OLAP (Procesamiento analítico en línea) es una base de datos multidimensional. Pueden reordenar los datos para producir resultados más claros y que van más allá de lo que pueden producir las herramientas tradicionales de búsqueda de dos dimensiones. Carro plantea que un OLAP «es una tecnología que permite acceder y analizar grandes cantidades de datos, con rapidez y sin requerir programación del usuario [77]».

-El análisis exploratorio de datos que tienen como objetivo determinar las relaciones entre las variables cuando no hay o no está totalmente definida la naturaleza de estas relaciones. Utiliza técnicas estadísticas sencillas (estudio de distribuciones de las variables, estudio de correlaciones entre matrices, tablas de contingencias) y técnicas más complejas (análisis de factores, análisis de grupos, el escalado multidimensional, etc). Un sistema de apoyo a la toma de decisiones que permite a los usuarios analizar rápidamente información que ha sido resumida en expresiones y jerarquías multidimensionales. Es un conjunto de programas cohesivo e integrado que comparte datos e información. Puede recuperar datos de fuentes externas que se pueden comparar y usar para fines estadísticos e históricos.

Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones son sistemas computarizados para transformar datos en información útil, tal como modelos estadísticos o predicciones de tendencias, etc. Orozco plantea que son un sistema de información y planificación que da la posibilidad de interrogar las computadoras, analizar información y predecir el impacto de las decisiones antes que ocurran. Cualquier aplicación que apoye la toma de decisiones no es un sistema de apoyo a la toma de decisiones [77]. Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones sustituyen rutinas y favorecen la precisión y formación de actividades que son susceptibles de atenuar algunas funciones.

Gestión del Conocimiento y Gestión de Recursos Humanos

La literatura sobre Gestión de Recursos Humanos aparece en LISA a partir de 1977. La Gestión de los Recursos Humanos abarca todo lo que tiene que ver con el recurso humano y su desarrollo. Es la actividad que se realiza en una organización para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal que la entidad necesita, diseñando e implementando los mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, creando una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una entidad de intereses y relaciones con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia e iniciativa trascendente a su dedicación y trabajo, teniendo como base una misión, una visión y estrategia concreta del desarrollo de la organización.

Los rasgos fundamentales de la actual Gestión de Recursos Humanos se pueden expresar así: Los recursos humanos son uno de los recursos competitivos más importantes. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo. La Gestión de Recursos Humanos no se hace desde ningún departamento o área de la organización sino como función integral de la empresa. La Gestión de Recursos Humanos demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades siendo un desafío lograr la eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Igalens plantea que «la Gestión de Recursos Humanos ya no queda limitada al conjunto de decisiones sobre la dirección de recursos humanos, sino que incluye el conjunto de decisiones que tienen una incidencia en los Recursos Humanos [80, p. 359]».

Para Jean – Marie Peretti hablar de «recursos humanos» no significa pensar que los hombres son unos recursos, sino que los hombres tienen recursos. Él plantea que «la Gestión de Recursos Humanos pretende desarrollar los recursos (competencias, talentos, habilidades...) de todos los que trabajan en la empresa y movilizarlos en el marco de sus proyectos [81].»

Cuando se habla de recursos humanos de una organización se hace referencia a todas las personas o participantes de la organización, en todos los

niveles y subsistemas existentes dentro de esta. Los recursos humanos comprenden no solo el esfuerzo o la actividad humana sino también otros factores como: conocimiento, experiencias, motivaciones, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, etc. Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.

La Gestión de los Recursos Humanos es esencial en la Gestión del Conocimiento porque para esta última es indispensable:

- **Motivar.** Es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes para la gestión del conocimiento. Hay que lograr que los recursos humanos comprendan la importancia de este proceso y conseguir en ello una satisfacción personal, la necesidad alta de alcanzar este objetivo con éxito, energía y disposición.
- **Manejar conflictos.** La capacidad para manejarlos y solucionarlos es sin dudas una de las cuestiones más importantes en la gestión del conocimiento. Hay que transformar cada aspecto de una organización en una dirección colaborativa y democrática. Significa buscar y moverse hacia el centro, el corazón del sistema que creó la incompatibilidad, interferencia u oposición.
- **Lograr flexibilidad.** Es preciso analizar las limitaciones que se dan ante la respuesta necesaria en la gestión del conocimiento y hacer que las variaciones o cambios se den con facilidad.
- **Comunicación efectiva:** Para gestionar el conocimiento es preciso eliminar los prejuicios y temores en la comunicación.
- **Trabajar en equipos.** Se hace necesario lograr relaciones afectivas, emocionales, colaborativas, de auto confianza y retroalimentación crítica. Crear el deseo natural de aprender y la necesidad del apoyo del equipo para estimular el desarrollo de altos niveles de habilidades individuales. Hay que lograr que las oportunidades de progreso personal, el aprendizaje continuo y la autoactualización se vean conscientemente como cosas que tienen valor de, por y para sí mismas.

- Desarrollar el liderazgo (influencia). Paul Hersey plantea que «la organización que prospera tiene un atributo fundamental que la distingue de las demás: un liderazgo dinámico y eficiente [81]».
- Aprendizaje. Las organizaciones pueden ampliar sistemáticamente su capacidad de aprendizaje. Las organizaciones en aprendizaje diseñan, detectan y nutren las prácticas locales de aprendizaje, articulan los valores y crean su significado compartido, facultan al personal para los elementos de su cultura que evita el aprendizaje y cambiarlo; genera sistemas de ampliación de conocimientos, evalúa el impacto de las nuevas experiencias en términos de resultados, procesos y relaciones y difunde las lecciones e innovaciones importantes a través de la organización. Peter Senge [82] defiende el aprendizaje organizacional mediante el cual la experiencia se transforma en aprendizaje.
- El cambio. El reto no es solo cambiar las organizaciones para hacerlas más humanas, sino simultáneamente cambiar la forma en que cambiamos. En la gestión del conocimiento las organizaciones se convierten en entidades vivas que producen energía mediante interacción, flujo e integración sinérgica.
- Cultura organizacional y cultura informacional. Resultan el punto de partida en el proceso de gestión del conocimiento. Lo primero que se debe hacer es lograr una cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la gestión del conocimiento. «El conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, los cuales regulan su funcionamiento dentro de la misma. Expresa la identidad y forma de reaccionar de una organización; la forma en que sus integrantes piensan, sienten y actúan. Filosofía que subyace en las políticas de la organización, en sus reglas del juego y en sus sentimientos y clima. Los valores compartidos y las normas que existen en una organización y que se transfieren a los miembros que van incorporándose a ella constituyen la cultura organizacional. Esta cultura es un reflejo de su historia, de las personas que han ejercido una influencia en la organización con sus estilos, con sus enfoques, sus resultados y

actividades. Las personas que forman parte de las organizaciones ejercen una influencia directa en esta. Incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. cumple con varias funciones importantes al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización: facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones [83].» Dentro de esta Cultura Organizacional y para fomentar la gestión del conocimiento es importante la Cultura Informacional, que no es más que «las destrezas desarrolladas para la resolución de problemas de información [84]».

Conclusiones

El abordar la gestión de información, la gestión tecnológica y la gestión de recursos humanos y mostrar la relación de cada una de ellas con la gestión del conocimiento nos permite plantear que no es posible implementar la gestión del conocimiento sin las demás gestiones y por ende aquellas organizaciones que desarrollen en gran medida la gestión de información, la gestión tecnológica y la gestión de recursos humanos podrán llevar a cabo de manera ventajosa un programa de gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento requiere de la adecuada gestión de la información, del uso apropiado de las tecnologías de información y de una correcta y moderna gestión de los recursos humanos.

Referencias

- 1) George, Claude S. Historia del pensamiento administrativo. Pearson Educación, México, 2000. 217p.
- 2) Diccionario Larousse. Citado por: Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. La gestión. Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño. [en línea] <<http://www.revista-mm.com/rev31/gestión.htm>> [Consulta: 17 de diciembre del 2002].
- 3) Best. D. P. The future of information management. *International Journal of Information Management*. 8:13-24, 1988 Citado por: Fairer-Wessels, F. Information management education: towards a holistic perspective. *South African Journal of Library and*

- Information Science* 65(2):93-102, 1997. Citado por: Ponjuán, Gloria. Impacto de la gestión de información en las organizaciones. *Ciencias de la Información*. La Habana, 31(3-4):23-28, septiembre-diciembre, 2000.
- 4) Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión: Herramientas para la competitividad. 3R Editores. 1999, p. 24. Citado por: Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. La gestión. Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño. [en línea]. <<http://www.revista-mm.com/rev31/gestión.htm>> [Consulta: 17 de diciembre del 2002].
- 5) Koontz, Harold. Essentials of management / H. Koontz, H. Weihrich. New York, McGraw Hill, 1990. Citado por: Fairer-Wessels, F. Information management education: towards a holistic perspective. *South African Journal of Library and Information Science*. 65(2):93-102, 1997. Citado por: Ponjuán, Gloria. Impacto de la gestión de información en las organizaciones. *Ciencias de la Información*. La Habana, 31(3-4):23-28, septiembre-diciembre, 2000.
- 6) Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Administración. Gestión 2000, México, 2000. 770 p.
- 7) Ponjuán, Gloria. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. CECAPI, Chile, 1998. 222p.
- 8) Peón, J. L. Evaluación de los procesos documentales. UNAM. México, 1995. Citado por: Núñez Paula, Israel A. e Ivis Goñi Camejo ¿Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida? Primera parte. *Ciencias de la Información*. La Habana, 30(4):13-26, diciembre, 1999.
- 9) Cañedo Andalia, R. Elementos conceptuales útiles para la implementación de los sistemas de calidad. — La Habana : Editorial Ciencias Médicas, 1997. — 68 p. Citado por: Núñez Paula, Israel A.; Ivis Goñi Camejo. ¿Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida? Primera parte. *Ciencias de la Información* (La Habana) 30(4): 13-26, diciembre 1999.
- 10) Núñez Paula, Israel A. e Ivis Goñi Camejo ¿Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida? Primera parte. *Ciencias de la Información*, La Habana, 30(4):13-26, diciembre, 1999.
- 11) Rojas, José Luis. Curso de Evaluación de sistemas, organizaciones y ofertas de información. Documento no publicado. Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación, 2003.
- 12) García de Quesada, Mercedes. Estructura definicional terminográfica. [en línea] <<http://elies.rediris.es/elies14/index.html#indice>>. [Consulta: diciembre, 2002]
- 13) González Suárez, Enrique y Astrid Fernández de Castro. Conocimiento, información y comunicación. *Ciencias de la Información*, La Habana, 20(1):75-86, febrero, 1989.
- 14) Muñoz-Seca, B. y J. Riverola. Gestión del conocimiento.- España, Folio, 1997. p. 18. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación.
- 15) Bueno, Eduardo. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. [conferencia]. 24 de junio de 1999. España. Material impreso. Citado por Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 16) Davenport, T. H. and Prusack, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, Ma: Harvard Business School Press, 1998. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial.

- Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 17)** Selva, Dr. Manuel J., Angélica Carmenate y Francisca Cabrera. Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva. <http://www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/mesa02/2_02c.htm>. [Consulta: 24 de noviembre de 1999]. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 18)** Fernández Aballí, Isidro. Nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Taller del seminario sobre la transformación universitaria en vísperas del tercer milenio, Montevideo, jun.1996. En: Memorias del Simposio AUGM/UDUAL/CRESALC-UNESCO. Montevideo: CRESALC-UNESCO, sept 1996. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 19)** Páez Urdaneta, Iraset. Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo internacional. Retos y oportunidades. Caracas: Instituto de Estudios del conocimiento de la Universidad Simón Bolívar, 1992. p. 26. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La .
- 20)** Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 21)** ¿Conoce el significado e implicación de la gestión del conocimiento? [en línea]. <<http://www.robotiker.com>> [Consulta: noviembre del 2003].
- 22)** Pérez Capdevilla, Javier. Medición del conocimiento personal compartido y el conocimiento empaquetado. Javier Pérez Capdevilla. En Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM].
- 23)** Boisot. Citado por: Ponjuán, Gloria. **Curso** de Gerencia de Recursos de Información. Documento no publicado. Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación, 2003.
- 24)** Nonaka, I. y K. Takeuchi. The Knowledge Creating Company. Oxford, Oxford University Press. 1995. Citado por: Ugando Peñate, Mikel. La gestión del conocimiento y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación de valor en los proyectos de innovación. En Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM].
- 25)** La gestión del conocimiento, una alternativa para el desarrollo. [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kmcuba.htm>> [Consulta: noviembre del 2003].
- 26)** Barclay, Rebeca. Qué es la administración del conocimiento. [en línea]. <<http://www.media-access.com/whates.html>>. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez y Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 27)** Wiig, Karl M. Sobre la Gestión del Conocimiento. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del

- conocimiento *¿réquiem* por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 28)** Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento *¿réquiem* por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 29)** Yandoma, Patricia Ivonne. Las competencias del capital humano de la biblioteca central de la Universidad de la Habana. Factor esencial para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Patricia Ivonne Yandoma. 2003. 94 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 30)** Bueno, Eduardo. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales [conferencia]. 24 de junio de 1999. España. Material impreso. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. Tesis (Licenciatura en Ciencias de la Información y Bibliotecología). Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. 2001. 134 p.
- 31)** Albano, S. La gestión del conocimiento perspectivas y aplicaciones en la educación del futuro. [en línea]. [Consulta: 20 de marzo del 2002]. Disponible en: URL: <http://www.giait.org.ar/congreso/post-congreso3/trabajos/la_gestion_del_conocimiento.html>. Citado por: Yandoma, Patricia Ivonne. Las competencias del capital humano de la biblioteca central de la Universidad de La Habana, Factor esencial para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Patricia Ivonne Yandoma. 2003. 94 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 32)** Davenport, Thomas H. Some principles of knowledge management. University of Texas at Austin, marzo, 1997. Citado por: Zorrilla, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica. [en línea]. <<http://www.Sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>>. [Consulta: abril del 2001]. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento *¿réquiem* por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 33)** Ricardo Eíto Brun. Gestión del conocimiento. Online Information '98 (sesión española), martes 8 de diciembre de 1998. material fotocopiado. S/p. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 34)** García Robles, R. El nuevo paradigma de la gestión del conocimiento y su aplicación en el ámbito educativo. [en línea]. [Consulta: 20 de junio del 2001]. Disponible en: URL: <<http://www.tecnologíaedu.us.es/edutec/paginas/125.htm>>. Citado por: Yandoma, Patricia Ivonne. Las competencias del capital humano de la biblioteca central de la Universidad de la Habana: Factor esencial para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Patricia Ivonne Yandoma. 2003. 94 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- 35)** Quintas, Paul. Knowledge Management: a Strategic Agenda. Journal of Long

- Range Planning 30(3):385-391, 1997. Citado por: Zorrilla, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica [en línea]. <<http://www.Sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>>. [Consulta: abril del 2001]. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez y Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 36)** Selva, Manuel J., Angélica Carmenate y Francisca Cabrera. Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 37)** Morris, E. Nuevas necesidades de cliente [en línea]. [Consulta: 11 de enero del 2001]. Disponible en: URL: <<http://barrioperu.terra.com.pe/infopla/emorris.htm>>. Citado por: Yandoma, Patricia Ivonne. Las competencias del capital humano de la biblioteca central de la Universidad de La Habana, Factor esencial para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Patricia Ivonne Yandoma. 2003. 94 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 38)** Macintosh, Ann. Position Paper on Knowledge Management / Ann Macintosh. University of Adenburgh, marzo, 1997. Citado por: Zorrilla, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica [en línea] <<http://www.Sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>>. [Consulta: abril del 2001]. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en
- Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 39)** Brookes, Cyril. Gaining competitive advantage through knowledge management. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 40)** Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento en la empresa. *En* Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2002, abril 22-26, 2002 [CD ROM].
- 41)** Brooking, A. The management of intellectual capital. *Journal of Long Range Planning* 30(3), 1997. p.364-365. Citado por: McAdam, Rodney y Sandra McCreedy. A critical review of knowledge management models. *The Learning Organizations* 6(3):91-100, 1999. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez y Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 42)** Rdguez, Joseph A. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 43)** Wallace, William. Knowledge Management Today / William Wallace. Sevilla, diciembre, 1999. Citado por: García Tapial, Joaquín. Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico [en línea]. <<http://www.gestiondelconocimiento.com/ponencia/htmponencia.htm>>. [Consulta: abril del 2001] Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión

- de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 44) Prusack, Laurence. Citado por: Eito, Ricardo. Gestión del Conocimiento. Online Information '98 (Sesión Española), 1998 (material fotocopiado). s/p. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 45) García-Tapial, Joaquín. La importancia estratégica de la Gestión de Información [en línea]. <<http://www.rrhhmagazine.com>>. [Consulta: abril del 2001]. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 46) Steib, Nicolas. Gestión del Conocimiento: algo más que información. Training & Development Digest 58-59, mayo 1999. Citado por: García - Tapial, Joaquín. Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico [en línea]. <<http://www.gestiondelconocimiento.com/ponencia/htmponencia.htm>>. [Consulta: abril del 2001]. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 47) Pérez Soltero, Alonso. La gestión del conocimiento. *En* Memorias del IV Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, Interpress2003, octubre 16-18, 2003 [CD ROM].
- 48) Stable Rdguez, Yudayly. Crecimiento, procesos y tecnología de información. *En* Memorias del IV Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, Interpress2003, octubre 16-18, 2003 [CD ROM].
- 49) Gonzalo, Yolanda. Gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento. *En* Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2002, abril 22-26, 2002 [CD ROM].
- 50) Rodríguez Rovira, Joseph Ma. La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. *El profesional de la información* España, 8(83):4-7, 1999. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento en la empresa. *En* Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2002, abril 22-26, 2002 [CD ROM].
- 51) Franco, Fernando D. Administración del conocimiento. Algunos elementos. <<http://iteso.mx/carlosc/administración-conocimiento0>>. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento en la empresa. *En* Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2002, abril 22-26, 2002 [CD ROM].
- 52) Gradilla, Maria. Propuesta para una estrategia de gestión del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 2001. Citado por: Fernández, Argelia y Ana Maydé Pino. Gestión de información en una institución ambiental cubana. Situación actual y perspectivas. *En* Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM].
- 53) Howard, Justin. Citado por: Eito Brun, R. Gestión del conocimiento. Observaciones no publicadas). Citado por: Fernández, Argelia y Ana Maydé Pino. Gestión de información en una institución ambiental cubana. Situación actual y perspectivas. *En* Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM].
- 54) Zorrilla, Hernando. Gerencia del conocimiento: por dónde empezar.

- http://
www.gestiondelconocimiento.com,
2002. Citado por: Fernández, Argelia
y Ana Maydé Pino. Gestión de
información en una institución
ambiental cubana. Situación actual y
perspectivas. En Memorias del
Congreso Internacional de
Información, INFO' 2004, abril 12-16,
2004 [CD ROM].
- 55)** Fernández, Argelia y Ana Maydé Pino.
Gestión de información en una
institución ambiental cubana.
Situación actual y perspectivas. En
Memorias del Congreso Internacional
de Información, INFO' 2004, abril 12-
16, 2004 [CD ROM].
- 56)** Van Buren, M.E. (2000): Midiendo la
gestión del conocimiento. *Training &
Development Digest* (22):70-77.
Citado por: Fernández, Argelia y Ana
Maydé Pino. Gestión de información
en una institución ambiental cubana.
Situación actual y perspectivas. En
Memorias del Congreso Internacional
de Información, INFO' 2004, abril 12-
16, 2004 [CD ROM].
- 57)** Goñi Zabala, J.J. De la Gestión del
Conocimiento a la Gestión por el
Conocimiento [en línea]. <[http://
www.gestiondelconocimiento.com/
documentos2/jgoñi/gestcon.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jgoñi/gestcon.htm)>
[Consulta: abril, 2001]. Citado por:
Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del
conocimiento ¿réquiem por la gestión
de información? Ailín Martínez
Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres.
2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en
Ciencia de la información y
Bibliotecología) Universidad de La
Habana. Facultad de Comunicación.
- 58)** Cervetti, Enrique. Citado por: La gestión
del Conocimiento [en línea]. *El Clarín*
24 sept, 2000. <[http://
www.clarin.com/suplementos/
economico/2000-09-24/e-
02301e.htm](http://www.clarin.com/suplementos/economico/2000-09-24/e-02301e.htm)> [Consulta: abril del
2001]. Citado por: Martínez Rodríguez,
Ailín. Gestión del conocimiento
¿réquiem por la gestión de
información? Ailín Martínez Rodríguez,
Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148
p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la
información y Bibliotecología)
Universidad de La Habana. Facultad de
Comunicación.
- 59)** Kanti, T. Knowledge Management: a
Faceted Overview. En: *Knowledge
Management for the information
professional* / T. Kanti ed. New Jersey:
Medford, 2000. p.14. Citado por:
Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del
conocimiento ¿réquiem por la gestión
de información? Ailín Martínez
Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres.
2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en
Ciencia de la información y
Bibliotecología) Universidad de La
Habana. Facultad de Comunicación.
- 60)** Sotolongo Aguilar, Gilberto R.
Aplicaciones de los sistemas de
información en la gestión de
información y la documentación en las
organizaciones biotecnológicas.
Ciencias de la Información. La
Habana, 23(2):96-106, junio, 1992.
- 61)** Woodman, Lynda. *Information
Management in Large Organizations*.
En: Cronin, B., ed. *Information
Management: from strategies to
action* / B. Cronin ed. London, *ASLIB*,
1985. p.97. Citado por: Ponjuán, Gloria.
Gestión de información en las
organizaciones: principios, conceptos
y aplicaciones. CECAPI, Chile, 1998.
222p.
- 62)** Ros García, J. El reto de la moderna
organización. *Cuadernos EUBD*,
Madrid, 2(2):43, 1991. Citado por:
Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del
conocimiento ¿réquiem por la gestión
de información? Ailín Martínez
Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres.
2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en
Ciencia de la información y
Bibliotecología) Universidad de La
Habana. Facultad de Comunicación.
- 63)** López Yepes, José. *Manual de Información
y Documentación* / José López Yepes.
España, Pirámide. p.78. Citado por:
Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del
conocimiento ¿réquiem por la gestión
de información? Ailín Martínez
Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres.
2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en
Ciencia de la información y
Bibliotecología) Universidad de La
Habana. Facultad de Comunicación.
- 64)** Ponjuán Dante, Gloria. Aplicaciones de
Gestión de Información en las
organizaciones. *El profesional de la*

información y su dominio de las técnicas y herramientas de la gestión. 2000. 27p. Tesis (Doctorado en Ciencias de la Información). Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.

- 65) Orna, E. Taking Advantage of Developments in the World Information Industry in Plannin Information Services and Managing Information. *ASLIB* 46(2):57-64, 1994. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 66) Fairer-Wessels, F. A. Information management education: towards a holistic perspective. *South African Journal of Library and Information Science* 65(2):93-102, 1997. p.98. Citado por: Páez Urdaneta, I. To experience a connection; in search of a new information professional for Latin America. En: FID Special Interest Group on Roles, Careers and Development of the Modern Information Professional (FID/MIP). State of the Modern Information Professional 1992-1993. The Hague, FID, 1992. p.33. Citado por: Ponjuán Dante, Gloria. Aplicaciones de Gestión de Información en las organizaciones. El profesional de la información y su dominio de las técnicas y herramientas de la gestión. 2000. 27p. Tesis (Doctorado en Ciencias de la Información). Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación.
- 67) Gironelly, Sonia. Paradigmas y no paradigmas: una conceptualización necesaria. *Ciencias de la Información*, La Habana, 28(2):75-92, 1997.
- 68) Introna, L. D. Towards a theory of management information. Dcom (informatics) thesis, University of Pretoria. Citado por: Fairer-Wessels, F. A. Information management education: towards a holistic perspective. *South African Journal of Library and Information Science* 65(2):93-102, 1997. p.96. Citado por: Martínez Rodríguez, Ailín. Gestión del conocimiento ¿réquiem por la gestión de información? Ailín Martínez Rodríguez, Marcelo Almaguer Torres. 2001. 148 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 69) Orozco Silva, Eduardo. Del dato a la decisión: la gestión de información en un sector específico. Caso de estudio BIOTEC. *Ciencias de la Información*, La Habana, 23(2):75-82, junio, 1992.
- 70) Pubillones Denis, Haydé. Mapas de conocimientos en una Vicepresidencia de Prensa Latina, Agencia Informativa Latinoamericana, S.A. 2004. 87p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 71) Orozco, Eduardo. Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. En Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM].
- 72) Tissen, R., D. Andriessen y F. Lekanne Depres. El valor del conocimiento. Person Educación, Madrid, 2000
- 73) Artiles Visbal, Sara. Gestión del conocimiento y capital intelectual. En Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM].
- 74) Fernández, Argelia y Ana Maydé Pino. Gestión de información en una institución ambiental cubana. Situación actual y perspectivas. En Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM].
- 75) Aldegani, Gustavo ¿Qué es una Intranet? *Compumagazine* (S/L) S/V (S/N): 72-74; [1996]. (material fotocopiado) p. 73. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de

Comunicación.

- 76)** Gómez Wong, Sandra. Intranet corporative:herramientas para la gestión de información. Estudio de casos: Intranet del IDICT. *Ciencias de la información*, La Habana, 29(3):21-31, septiembre, 1998. p.24. Citado por: Pérez Rodríguez, Yudit. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Yudit Pérez Rodríguez y Adrián Cartin Domínguez. 2001. 134 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
- 77)** Carro Cartaya, Juan C. Curso de Gestión de tecnologías de información. Documento no publicado. Diplomado en Gestión de la Información. Consultoría BioMundi, IDICT, PROINFO, 2000.
- 78)** Marín Llanes, L. Curso de Análisis de información para la toma de decisiones. Documento no publicado. Diplomado en Gestión de la Información. Consultoría BioMundi, IDICT, PROINFO, Junio del 2000.
- 79)** Orozco, Eduardo. Curso de Gerencia de Recursos de Información. Documento no publicado. Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación, 2003.
- 80)** Igalens, Jacques. *En Todos somos directores de recursos humanos*. Barcelona, Gestión 2000, 2000. p. 359.
- 81)** Hersey, Paul, Keneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson. *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice Hall, 1998.
- 82)** Senge, P.M. *The Fifth discipline*. Doubleday. Nueva York, 1990.
- 83)** Martí Lahera, Yohannis. *Cultura y alfabetización informacional. Una aproximación a su estudio*. 2002. 77 p. Tesis (Licenciatura en Ciencia de la información y Bibliotecología) Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.

84) ¿Qué es la Cultura Informacional? [en línea] <<http://bib.us.es/guias/INFLIT/Inflit2.ppt>> [Consulta: 17 de diciembre, 2002].

Recibido: 11 de enero del 2005.

Aprobado en su forma definitiva: 11 de abril del 2005.

Marlery Sánchez Díaz

Centro Nacional de Biopreparados.
Carr. Beltrán Km 1 1/2 Bejucal, Apartado
6048.
La Habana, Cuba.
Correo electrónico: <infctf@biocen.cu>.
