



# **Gestión del Conocimiento**

**Documento Básico DAEDALUS**

**Knowledge Management**

**DAEDALUS White Paper**

**Copyright © DAEDALUS – Data, Decisions and Language, S.A. Todos los derechos reservados.**

**Envíen sus consultas, sugerencias o comentarios a:**

**DAEDALUS – Data, Decisions and Language, S.A.  
Centro de Empresas “La Arboleda”  
Ctra. N-III, Km. 7,300  
E-28031 Madrid**

**Tel.: +34 91 332 43 01  
Fax: +34 91 331 97 40  
Correo-e: [info@daedalus.es](mailto:info@daedalus.es)  
<http://www.daedalus.es>**

# ÍNDICE

|          |                                              |           |
|----------|----------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>PRESENTACIÓN</b>                          | <b>2</b>  |
| <b>2</b> | <b>INTRODUCCIÓN A LA GC</b>                  | <b>2</b>  |
| 2.1      | EXCESO DE INFORMACIÓN                        | 3         |
| 2.2      | PRESIONES DEL ENTORNO                        | 3         |
| 2.3      | IMPERATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD             | 4         |
| 2.4      | EL FACTOR TECNOLÓGICO                        | 4         |
| <b>3</b> | <b>EL CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN</b>          | <b>5</b>  |
| 3.1      | QUÉ ES EL CONOCIMIENTO                       | 5         |
| 3.2      | GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO                     | 5         |
| 3.3      | LA GC DESDE UNA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA      | 6         |
| <b>4</b> | <b>PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO DE GC</b> | <b>7</b>  |
| 4.1      | ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN                  | 7         |
| 4.2      | FACTORES DE ÉXITO                            | 7         |
| 4.3      | AUDITORÍA DE CONOCIMIENTO                    | 7         |
| 4.3.1    | <i>Ámbito del proyecto</i>                   | 8         |
| 4.3.2    | <i>Catálogo de contenidos</i>                | 8         |
| 4.3.3    | <i>Agentes participantes</i>                 | 8         |
| 4.4      | ARQUITECTURA DEL CONOCIMIENTO                | 9         |
| 4.4.1    | <i>Mapas de conocimiento</i>                 | 9         |
| 4.4.2    | <i>Redes de conocimiento</i>                 | 9         |
| 4.4.3    | <i>Equipo de GC</i>                          | 9         |
| 4.4.4    | <i>Tecnología</i>                            | 10        |
| <b>5</b> | <b>RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN EN GC</b>    | <b>10</b> |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSIONES</b>                          | <b>11</b> |
| <b>7</b> | <b>RECURSOS SOBRE GC</b>                     | <b>11</b> |
| 7.1      | EMPRESAS CONSULTORAS                         | 11        |
| 7.2      | PORTALES EN INTERNET                         | 11        |
| 7.3      | OTRAS ORGANIZACIONES                         | 11        |
| 7.4      | EMPRESAS Y PRODUCTOS                         | 12        |
| 7.4.1    | <i>Internacional</i>                         | 12        |
| 7.4.2    | <i>España</i>                                | 12        |
| 7.4.3    | <i>Universidades</i>                         | 13        |
| 7.5      | CONSULTORES MERCADO KM                       | 13        |
| 7.6      | PUBLICACIONES DIGITALES                      | 13        |
| 7.7      | ARTÍCULOS INTERESANTES                       | 13        |
| 7.8      | CURSOS Y PRESENTACIONES                      | 14        |
| 7.9      | LIBROS                                       | 14        |

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## Documento básico

### 1 PRESENTACIÓN

El término Gestión del Conocimiento<sup>1</sup> (en adelante GC) se ha puesto de moda en los últimos años, muy especialmente en el mundo de los negocios. Pocas empresas habían comenzado a implantar estrategias de GC antes de 1999. Sin embargo, ya en el año 2000, y salvados los apuros de su famoso “efecto”, muchas organizaciones se han planteado iniciativas o han arrancado proyectos en esa línea. El apartado 2 de este documento está dedicado a presentar las razones por las que la GC está alcanzando tanta notoriedad.

Es un hecho que el término *Gestión del Conocimiento* se usa con múltiples significados en distintos ámbitos. Esto ha generado bastante confusión, por lo que dedicaremos el apartado 3 a dar algunas definiciones operativas de los conceptos *conocimiento* y *Gestión del Conocimiento*. Además, mostraremos los diferentes puntos de vista con que se manejan por distintos colectivos, dependiendo de las facetas de los mismos que en cada caso se pretenda resaltar.

El cuarto apartado se dedicará íntegramente a ilustrar las estrategias y el proceso de implantación de una iniciativa en GC. La tecnología ha sido uno de los elementos impulsores de la GC. Sin embargo, y tal como justificaremos más adelante, la tecnología sólo es un medio, una ayuda para resolver los retos que la GC plantea a nuestras organizaciones. Quede claro desde aquí que, si bien esta tecnología está suficientemente madura, la puesta en marcha de un proyecto de GC plantea dificultades de diversa índole, no siendo las tecnológicas las más graves.

El siguiente apartado tratará de mostrar los beneficios de los proyectos de GC, para continuar con unas breves conclusiones. Para terminar, se presenta un extenso catálogo de recursos sobre GC, fundamentalmente en Internet. Este catálogo no constituye más que una pequeña muestra de la creciente actividad existente en torno a la GC.

### 2 INTRODUCCIÓN A LA GC

La era industrial, que ha ocupado la mayor parte del siglo XX, se caracteriza por la capacidad de transformar materias primas en productos elaborados gracias a la

---

<sup>1</sup> El término original en inglés es *Knowledge Management* (KM). En castellano se ha extendido el uso de *Gestión del Conocimiento*, cuando sería más apropiado hablar de Gestión “de” conocimiento. El concepto “conocimiento” además de ser objeto de estudio por toda una rama de la filosofía (la epistemología), es interpretado de muy diversas formas en distintos ámbitos. El empleo de la contracción del artículo determinado sugiere la referencia a un lugar concreto y ampliamente reconocido. Nada más lejos de la realidad en este caso. De cualquier modo, en este documento seguiremos la convención establecida por el uso, por lo que hablaremos de Gestión del Conocimiento (o de forma abreviada, GC).

utilización de máquinas herramientas y al consumo de energía. Sin embargo, en las últimas décadas del siglo, hemos visto como los procesos económicos se han ido desmaterializando. Así, el papel moneda se sustituye por transacciones electrónicas, y los productos se caracterizan, no tanto por las materias primas empleadas y transformadas, sino por todo el saber que incorporan en dimensiones increíblemente reducidas. Donde antes teníamos mucha “quincalla” aglomerada con una inteligencia limitada, ahora tenemos concentrados de conocimiento. No tenemos más que mirar nuestro teléfono móvil para comprenderlo, o comparar las primitivas computadoras de los años cincuenta con nuestro organizador personal de bolsillo. Incluso si pensamos en objetos con una fuerte componente material, como pueda ser aviones o grandes barcos, en nuestros días las empresas que llevan a cabo su construcción son gigantes de la electrónica, que a veces subcontratan el ensamblado del fuselaje o del casco a terceros.

Del mismo modo, las empresas ya no se valoran únicamente por los activos que reflejan sus balances. De otra forma resultarían inexplicables, por ejemplo, las cotizaciones que alcanzan las empresas de la “nueva economía”.

Hablamos, por lo tanto, de una nueva componente del valor de las organizaciones. No es ya lo más importante lo que poseen, sino lo que saben: su capital intelectual. Este capital incluye elementos de diversos tipos:

- ❖ Capital humano: lo constituye el personal de la organización, con sus capacidades, limitaciones y actitudes.
- ❖ Capital estructural, a su vez divisible en:
  - Capital organizativo: es el constituido por la tecnología, estrategia, cultura, estructuras, procedimientos, etc.
  - Capital relacional: integrado por el conjunto de relaciones de la organización con clientes, proveedores, socios, etc.

El término “Sociedad de la Información” para referirse a esta nueva situación se ha quedado estrecho. Para poner énfasis en estos aspectos, algunos autores hablan de la “Sociedad” o de la “Economía del Conocimiento”.

Pero, ¿por qué este reciente énfasis en estas cuestiones cuando hace tiempo que se habla de la importancia del *know how* de las organizaciones? Incluso en el campo de la Inteligencia Artificial se apuntaba desde mediados de los ochenta la importancia de extraer el conocimiento de los individuos en campos o para tareas escasamente formalizados. Esta área de la Inteligencia Artificial recibió el nombre de Ingeniería del Conocimiento.

Hay varios motivos para la actual popularización de la GC, a los que dedicaremos los párrafos siguientes.

## ***2.1 Exceso de información***

Todas las empresas disponen de cantidades ingentes de información sobre sus propios procesos, sobre su entorno tecnológico y competitivo, sobre sus clientes, etc. Este exceso de información está también favorecido por la explosión de Internet y por el (mal) uso que se hace a veces de la tecnología informática. A menudo, en lugar de utilizarse para simplificar la toma de decisiones, las computadoras se dedican a producir más datos en los que terminamos ahogándonos. ¿Cómo evitar la parálisis a que nos puede llevar la sobreabundancia de información?

## ***2.2 Presiones del entorno***

La globalización de la economía, además de efectos drásticos sobre la necesidad de ser competitivos frente a otros países, ha facilitado mucho la movilidad laboral. Por ello, la

dependencia de las organizaciones de la experiencia de sus empleados se ha llegado a hacer angustiosa, resultando particularmente costosa la fidelización de los empleados clave.

Por idénticos motivos, se ha impuesto también la internacionalización, no sólo de los mercados, sino de todas las actividades de las empresas, con la consiguiente dispersión geográfica de personal. En casos extremos, coexisten equipos de trabajo colaborando en una misma actividad, distribuidos en países alejados hasta tal punto que sus horarios laborales son incompatibles. ¿Cómo es posible en esos casos mantener la eficacia de esos equipos dispersos?

### ***2.3 Imperativos de la competitividad***

La implacable competencia resultante de ese proceso de globalización ha impuesto procesos drásticos de reducción de plantillas (*downsizing*). ¿Cómo garantizar la estabilidad o la supervivencia de la actividad cuando se hace “imprescindible” “prescindir” de individuos valiosos?

Del mismo modo, muchas empresas han debido externalizar parte de sus tareas tradicionales (*outsourcing*) a fin de concentrarse de forma más eficaz en los aspectos fundamentales del negocio. ¿Qué repercusión puede tener la cesión, y por tanto la disminución del control, de todo el conocimiento implicado?

Por otro lado, ¿cómo gestionar la rotación de la experiencia y el progreso de las carreras profesionales del personal? ¿Cómo mejorar el aprovechamiento del conocimiento y demás competencias de nuestros empleados?

En cuanto a las relaciones de las organizaciones con su entorno, ya se trate de clientes, intermediarios, distribuidores, suministradores o socios, también se imponen métodos que mejoren su eficacia. Que esas relaciones se hagan más simples y fluidas contribuiría a la fidelización de todos esos agentes y a su identificación con nuestros objetivos, pero ¿cómo conseguirlo?

Para terminar, conviene destacar la aparición de nuevos modelos de organización alejados de la tradicional estructura jerárquica. Estos modelos, más adecuados a la nueva realidad, facilitan la toma descentralizada de decisiones, con las consiguientes mejoras de eficacia. Pero, ¿cómo garantizar la consistencia y la cohesión del conjunto?

### ***2.4 El factor tecnológico***

No estaríamos hablando sobre *Gestión del Conocimiento* de no haberse producido en los últimos años una serie de avances tecnológicos que permiten vislumbrar algunas respuestas a las cuestiones planteadas en los apartados anteriores. Fundamentalmente, son los siguientes:

- ❖ El desarrollo de Internet, como medio de comunicación universalmente extendido.
- ❖ El progresivo establecimiento de tecnologías asociadas a Internet y su extensión a otros ámbitos (intranets y extranets), en particular aquellas implicadas en el desarrollo de actividades de trabajo cooperativo: web, correo electrónico, videoconferencia, teletrabajo, etc.
- ❖ La mejora de las técnicas de recuperación de información y su popularización a través de los buscadores en Internet.
- ❖ Los avances en tecnología de agentes software, elementos autónomos con capacidad para alcanzar sus fines a través de la colaboración con otros agentes.

- ❖ La explosión científica y tecnológica en torno a los métodos y aplicaciones de descubrimiento de conocimiento (minería de datos).

Todos estos progresos permiten mirar desde una nueva perspectiva a todos los problemas mencionados más arriba y contribuyen a las mil caras que ofrece la GC.

## 3 EL CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN

### 3.1 *Qué es el conocimiento*

No es fácil definir un concepto tan complejo como el “conocimiento”, que además se usa a menudo sin discriminación junto a otros como “información” o “dato”. Los diccionarios tampoco sirven de mucha ayuda en este caso. Para nuestros fines resulta más sencillo enunciar las características del concepto:

- El conocimiento es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Incluso su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Esto implica que cuando hablamos de gestionar conocimiento, queremos decir que ayudamos a personas a realizar esa actividad.
- El conocimiento carece de valor si permanece estático. Sólo genera valor en la medida en que se mueve, es decir, es transmitido o transformado.
- El conocimiento genera conocimiento mediante la utilización de la capacidad de razonamiento o inferencia (tanto por parte de humanos como de máquinas).
- El conocimiento tiene estructura y es elaborado, implica la existencia de redes de ricas relaciones semánticas entre entidades abstractas o materiales. Una simple base de datos, por muchos registros que contenga, no constituye *per se* conocimiento.
- El conocimiento es siempre esclavo de un contexto en la medida en que, en el mundo real, difícilmente puede existir completamente autocontenido. Así, para su transmisión es necesario que el emisor (maestro) conozca el contexto o modelo del mundo del receptor (aprendiz).
- El conocimiento puede ser explícito (cuando se puede recoger, manipular y transferir con facilidad) o tácito. Este es el caso del conocimiento heurístico resultado de la experiencia acumulada por individuos.
- El conocimiento puede estar formalizado en diversos grados, pudiendo ser también informal. La mayor parte del conocimiento transferido verbalmente es informal.

En este punto, daremos una definición táctica de conocimiento:

Conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas.

### 3.2 *Gestión del Conocimiento*

Daremos inicialmente un par de definiciones de GC basadas en la discusión anterior sobre la emergencia del concepto de capital intelectual.

Gestión del Conocimiento es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.

[Sveiby]

Gestión del Conocimiento es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades.

[Snowden, IBM]

Estas definiciones son, en efecto, muy generales, pudiendo ser interpretadas desde cualquier punto de vista relativo a las actividades de una organización. Así, se habla de GC para referirse a:

- Extracción y compartición de información.
- Gestión de recursos humanos: competencias, formación, perfiles de puestos de trabajo, etc.
- Gestión de la innovación.
- Propiedad intelectual.
- Medida del capital intelectual.
- Ayudas tecnológicas.
- Cambios culturales y nuevas formas de organización del trabajo.

### ***3.3 La GC desde una perspectiva tecnológica***

Desde la perspectiva que anima a este documento, diremos que:

El objetivo de la GC es poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

Para ello, la GC realiza dos tipos de tareas:

- Convertir conocimiento individual en colectivo.
- Conectar al personal con ese conocimiento.

Así, las tareas de conversión pueden clasificarse según cuál sea la fuente de conocimiento:

- Si se trata de individuos, la actividad de conversión consiste en recolectar y unificar ese conocimiento. De este modo, podemos por ejemplo recopilar el conocimiento de los empleados integrantes de la fuerza de ventas o de cualquier otro departamento de una empresa.
- Si la fuente de conocimiento son datos, la actividad de conversión se llama Minería de Datos. Las técnicas de Minería de Datos, sirven para mejorar la eficacia de procesos productivos, tanto en la industria como en otras áreas de los negocios. Por ejemplo se usan para detectar patrones fraudulentos de uso de tarjetas de crédito, para producir energía con menor consumo de combustible, o para clasificar clientes en grupos para el envío de material publicitario.
- Por último, si la fuente de conocimiento está en formato textual (libros, informes, etc.), la conversión habitual consiste en indexar esos documentos a fin de facilitar su posterior recuperación.

De igual modo, la conexión entre individuos y conocimiento puede ser:

- Para que el personal de una organización pueda tener acceso al conocimiento disponible en formato textual, se pueden utilizar, por ejemplo, tecnologías *pull*: motores de búsqueda, agentes inteligentes de recuperación, etc.

- La conexión de individuos entre sí se fomenta mediante la constitución de grupos de intereses o de redes.
- Si lo que se pretende es hacer llegar el conocimiento hasta a aquél que pueda estar interesado en el mismo, pueden usarse tecnologías *push*. Éstas consisten en la indexación y clasificación de documentos y su posterior difusión conforme a los perfiles de intereses de los usuarios registrados.
- Por último, es también interesante poder conectar conocimiento con conocimiento, enriqueciéndose mutuamente, por ejemplo, mediante enlaces cruzados múltiples.

## **4 PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO DE GC**

### ***4.1 Estrategias de implantación***

En cuanto a estrategias de implantación, cabe destacar que, si bien en el pasado la mayor parte de estas iniciativas partían de las más altas esferas de las compañías, extendiéndose de arriba hacia abajo, en la actualidad se recomienda comenzar la puesta en marcha por unidades organizativas menores. En esos ámbitos reducidos, el personal es más proclive a la colaboración, al identificarse mejor con los objetivos departamentales.

### ***4.2 Factores de éxito***

Conviene tener en cuenta la siguiente serie de factores que pueden contribuir notablemente al éxito de un proyecto de GC:

- La GC conlleva cambios en la forma de trabajo de los individuos. No basta con informatizar los procesos de trabajo. Normalmente será necesario refinar éstos a fin de optimizarlos y generar valor para la organización.
- La GC necesita un ambiente de colaboración. Y la voluntad de compartir no siempre está suficientemente arraigada en las costumbres de los individuos, especialmente en grandes organizaciones.
- Es necesario incentivar a los empleados para que participen activamente en las iniciativas de GC, involucrándolos en el proyecto y formándolos convenientemente.
- La GC necesita del apoyo de la alta dirección de las compañías.
- La GC necesita ofrecer medidas para la evaluación de su impacto sobre la organización

### ***4.3 Auditoría de conocimiento***

La auditoría de conocimiento constituye la primera fase de la implantación de un proceso de GC. Su objetivo es descomponer el problema global de GC en una organización en proyectos de tamaño manejable.

Para ello se lleva a cabo un proceso de análisis que permita reconocer el ámbito del problema, así como identificar los contenidos y el personal involucrado.

### **4.3.1 *Ámbito del proyecto***

Cualquier iniciativa de GC debe comenzar por reconocer formalmente que el saber y la experiencia acumulada por la organización constituyen un activo que debe ser preservado y utilizado para su beneficio. Reconocido este hecho, hay que proceder a un análisis crítico de la situación actual y establecer los objetivos últimos de una posible actuación. Para ello se hace necesario:

- Identificar los beneficios que se esperan de la iniciativa. Éstos deben ser patentes y cuantificables, a fin de poder medir claramente el retorno de cualquier inversión que pueda llevarse a cabo.
- Determinar cuáles son los factores de éxito para la organización y los ciclos de negocio más relevantes, a fin de poder establecer prioridades.
- Determinar las palancas sobre las que actuar con la mayor rapidez y efectividad. Estas palancas son los puntos en los que una información proporciona una perspectiva mejor para el éxito del negocio, es decir, una ventaja competitiva.

Establecido ese análisis inicial, debe procederse a identificar los individuos, los contenidos y la tecnología que van a constituir objeto del proyecto.

### **4.3.2 *Catálogo de contenidos***

El catálogo de contenidos está constituido por todo el conocimiento, las informaciones o los simples datos que deban ser objeto de la actuación en GC. Estos contenidos pueden ser de muy diversos tipos entre ellos los siguientes:

- Reglamentos y normas, tanto internos como externos, en la medida en que determinen o limiten la actividad de la organización.
- Métodos y planes de producción.
- Especificación técnica de productos, tanto propios como de suministradores.
- Aplicaciones software y su documentación.
- Estudios de casos.
- Información de clientes, proveedores, etc.
- Información de actuaciones comerciales.

### **4.3.3 *Agentes participantes***

Los agentes involucrados en una actuación de gestión de conocimiento no son únicamente los propios empleados de la organización, sino también los socios, clientes, competidores, aliados, entes reguladores, etc. Para todos ellos se hace necesario mantener perfiles. Estos perfiles no son simples descripciones de puestos de trabajo, sino que deben elaborarse desde el punto de vista de su contribución respectiva a los objetivos corporativos.

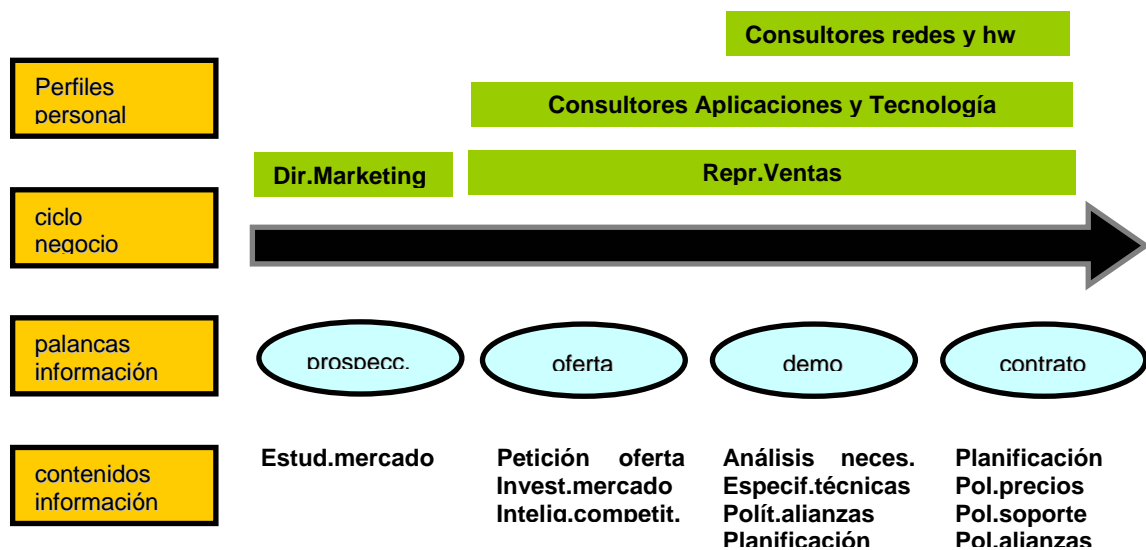
Entre la información que es necesario recabar de estos agentes figura toda aquella información a la que se accede a diario: motivos, propósito, importancia relativa, etc.

## 4.4 Arquitectura del conocimiento

### 4.4.1 Mapas de conocimiento

Identificados ámbito, individuos y contenidos, hay que relacionar unos elementos con otros. Dos herramientas gráficas sirven de ayuda en este proceso: los mapas de conocimiento y las redes de conocimiento.

Un mapa de conocimiento es una descripción relacional de los agentes, contenidos y palancas dentro de un proceso o ciclo de negocio. En la figura siguiente se muestra un ejemplo correspondiente a un ciclo comercial típico.



### 4.4.2 Redes de conocimiento

Un proyecto de GC debe dar estructura al conocimiento corporativo. El proceso habitual consiste en identificar grandes centros de contenidos (por ejemplo, productos, ventas, marketing, recursos humanos, etc.) Si fuera necesario, estos centros podrían subdividirse en otros más reducidos dependientes de los anteriores.

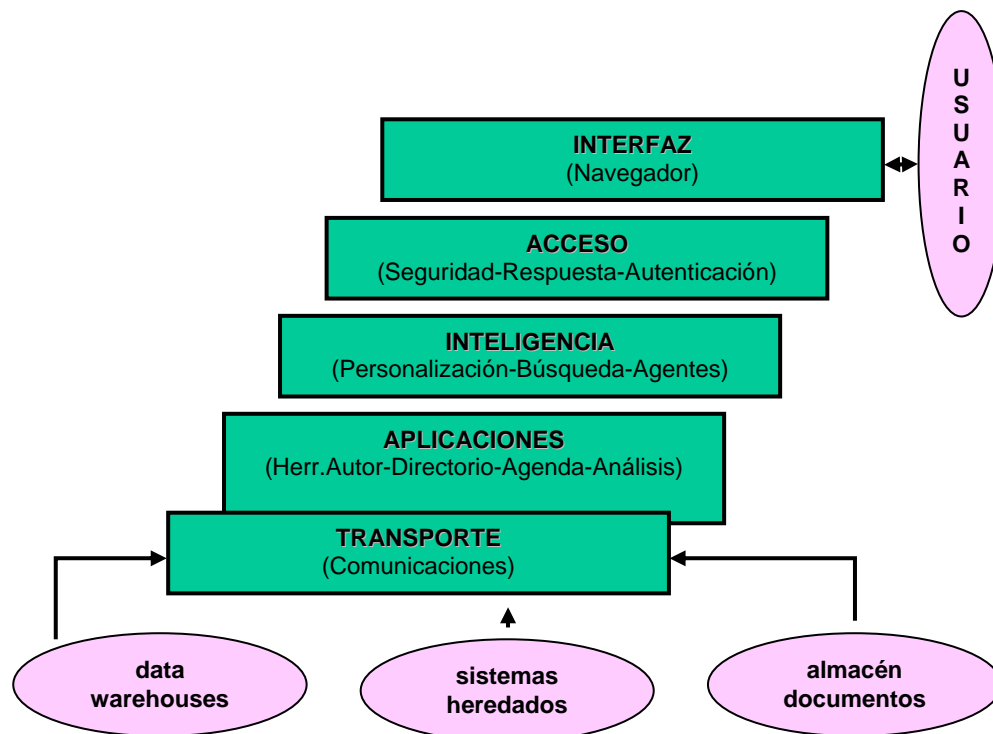
### 4.4.3 Equipo de GC

En paralelo, la estructura de contenidos anterior debe asociarse necesariamente a una estructura de recursos humanos. Esta puede desarrollarse con personal dedicado completamente a estas actividades, aunque lo más habitual, y dependiendo del alcance de la actuación, es que la mayor parte del equipo de GC tenga una dedicación parcial a estas actividades, manteniendo sus tareas anteriores y su vinculación orgánica a otro departamento.

Merece destacar la figura del Director de Conocimiento (en inglés, *chief knowledge officer*, CKO). Este debe ser un ejecutivo de alto nivel en la compañía con capacidad para movilizar recursos, crear preocupación por estas cuestiones, generar la estructura necesaria, liderar la puesta en marcha del proyecto y, finalmente, difundir, "vender" internamente y extender los resultados por toda la organización.

#### 4.4.4 Tecnología

Como ya se ha comentado anteriormente, no existe una tecnología monolítica que resuelva todos los problemas relativos al conocimiento y su gestión en organizaciones. La tecnología a emplear en cada caso dependerá del resultado del proceso de auditoría. En cualquier caso, en la figura siguiente se muestra una arquitectura típica de aplicaciones, donde cabe destacar la utilización de navegadores como interfaces con el sistema de GC. Este sistema se encuentra normalmente integrado junto con la propia infraestructura de la intranet corporativa.



## 5 RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN EN GC

Los beneficios de un proyecto de GC pueden ser múltiples:

- Mejora de la eficiencia operativa en cualquier área de actividad de la organización: desarrollo, producción, ventas, servicios, etc.
- Simplificación del proceso de toma de decisiones.
- Fomento de la innovación en productos, procesos y servicios.
- Fortalecimiento de la cultura de la organización.
- Aumento de la capacidad de adaptación a un entorno rápidamente cambiante.
- Fidelización y potenciación de la capacidad de relación, tanto con clientes como con socios, proveedores, etc.

Estos beneficios deben ser cuantificados a fin de poder realizar estimaciones fidedignas del retorno a obtener por las inversiones que la GC necesariamente conlleva.

## 6 CONCLUSIONES

La GC se nos presenta a menudo como un artículo de primera necesidad, un imperativo para la competitividad y, en definitiva, una obligación ineludible para la propia supervivencia de la organización. Pero, por otra parte, se nos habla de cambios profundos, no sólo de carácter organizativo, sino especialmente en lo relativo a la cultura de la empresa y a las pautas de comportamiento de los empleados. Además, se nos recalca la importancia de contar con todo el apoyo de las más altas esferas directivas, apoyo traducido en un esfuerzo inversor suficiente, tanto en estructura como en tecnología.

Por nuestra parte, pensamos que es posible acercarse a los ideales de la Gestión del Conocimiento desde posiciones pragmáticas y poco costosas. Estamos también convencidos de que la tecnología contribuirá a la trivialización del término. El abaratamiento y, por tanto, la mayor difusión de los productos que dan soporte a la Gestión del Conocimiento contribuirán de manera definitiva a este proceso. Un proceso en el que DAEDALUS, como empresa innovadora que desarrolla una tecnología propia, está decididamente comprometida.

## 7 RECURSOS SOBRE GC

### 7.1 Empresas Consultoras

|                                                                        |                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <a href="http://www.sveiby.com.au">Sveiby Knowledge Management</a>     | http://www.sveiby.com.au                                     |
| <a href="http://www.skyrme.com">David Skyrme Associates</a>            | http://www.skyrme.com                                        |
| <a href="http://www.montague.com">Montague Institute</a>               | http://www.montague.com                                      |
| <a href="http://www.gdss.com">Group Decision Support Systems, Inc.</a> | http://www.gdss.com                                          |
| <a href="http://www.harvardcomputing.com">Harvard Computing Group</a>  | http://www.harvardcomputing.com                              |
| The Ernst & Young Center for Business Innovation                       | http://www.businessinnovation.ey.com/research/researchf.html |
| <a href="http://www.outsights.com">OutSights</a>                       | http://www.outsights.com                                     |

### 7.2 Portales en INTERNET

|                                      |                           |
|--------------------------------------|---------------------------|
| BRINT: Knowledge Management          | http://www.brint.com/km   |
| Knowledge Management Resource Center | http://www.kmresource.com |

### 7.3 Otras Organizaciones

En este apartado se incluyen asociaciones, redes profesionales, etc.

|                                              |                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------|
| Knowledge Management Network                 | http://kmn.cibit.nl         |
| KNOWLEDGE On-line - The central resource for | http://www.knowledge.org.uk |

|                                                                    |                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Knowledge Management and Intellectual Capital.                     |                                                                                                               |
| IntellectualCapital.org                                            | <a href="http://www.intellectualcapital.org">http://www.intellectualcapital.org</a>                           |
| Global Knowledge Innovation Infrastructure                         | <a href="http://www.gkii.org">http://www.gkii.org</a>                                                         |
| International Center for Applied Studies in Information Technology | <a href="http://www.icasit.org">http://www.icasit.org</a>                                                     |
| Special Libraries Association: KM                                  | <a href="http://www.sla.org/membership/irc/knowledg.html">http://www.sla.org/membership/irc/knowledg.html</a> |
| Lista GEST-CON (Español)                                           | <a href="http://www.nevanet.com/gest-con/index.htm">http://www.nevanet.com/gest-con/index.htm</a>             |
| KM FORUM                                                           | <a href="http://www.km-forum.org">http://www.km-forum.org</a>                                                 |
| KM-Net.net: Doorway to Knowledge Management for Associations       | <a href="http://km-net.net">http://km-net.net</a>                                                             |

## 7.4 Empresas y Productos

### 7.4.1 Internacional

|                                 |                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PCDOCS/Fulcrum                  | <a href="http://www.pcdocs.com">http://www.pcdocs.com</a>                                                                                                   |
| Quinary Home Page               | <a href="http://www.quinary.it">http://www.quinary.it</a>                                                                                                   |
| Euro Sistemi Srl – Prodotti     | <a href="http://www.eurosistemi.it/prodotti.htm">http://www.eurosistemi.it/prodotti.htm</a>                                                                 |
| SVEIBY: Tango                   | <a href="http://www.sveiby.com.au/TangoBrochure.html">http://www.sveiby.com.au/TangoBrochure.html</a>                                                       |
| IBM Knowledge Managment         | <a href="http://www-4.ibm.com/software/data/knowledge">http://www-4.ibm.com/software/data/knowledge</a>                                                     |
| BT: Knowledge management        | <a href="http://www.bt.com/innovation/exhibition/knowledge_management/index.htm">http://www.bt.com/innovation/exhibition/knowledge_management/index.htm</a> |
| Autonomy                        | <a href="http://www.autonomy.com/knowledge/index.html">http://www.autonomy.com/knowledge/index.html</a>                                                     |
| SITEFORUM: DocFather            | <a href="http://www.sfs.com">http://www.sfs.com</a>                                                                                                         |
| MICROSOFT: Knowledge Management | <a href="http://www.microsoft.com/industry/km">http://www.microsoft.com/industry/km</a>                                                                     |

### 7.4.2 España

|                                                          |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| DAEDALUS (K-Site)                                        | <a href="http://www.daedalus.es">http://www.daedalus.es</a>                           |
| TCP Sistemas e Ingeniería                                | <a href="http://www.tcpsi.es">http://www.tcpsi.es</a>                                 |
| DINSA                                                    | <a href="http://www.dinsa.es">http://www.dinsa.es</a>                                 |
| GeneXus                                                  | <a href="http://www.genexus.es/esp/index.htm">http://www.genexus.es/esp/index.htm</a> |
| INTERLAN SYSTEM                                          | <a href="http://www.interlan.com">http://www.interlan.com</a>                         |
| KAPSULA                                                  | <a href="http://www.kapsula.com/eskuma2c.htm">http://www.kapsula.com/eskuma2c.htm</a> |
| IPSA                                                     | <a href="http://www.ipsa.es">http://www.ipsa.es</a>                                   |
| IAD, S.A. – Innovación en Archivos y Documentación, S.A. | <a href="http://www.iad.es/iadhome.htm">http://www.iad.es/iadhome.htm</a>             |
| Conda.net                                                | <a href="http://www.conda.es">http://www.conda.es</a>                                 |
| Meta4                                                    | <a href="http://www.meta4.es/prods_web.htm">http://www.meta4.es/prods_web.htm</a>     |

### 7.4.3 Universidades

|                                         |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AIAI (Edinburgh Univ.)                  | <a href="http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kamInks.html">http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kamInks.html</a>                                                                         |
| Univ. Texas at Austin (grupo Davenport) | <a href="http://www.bus.utexas.edu/kman">http://www.bus.utexas.edu/kman</a>                                                                                                 |
| ITESM (Mexico): KMetaSite               | <a href="http://www-csc.mty.itesm.mx/~laava/KMetaSite/menu/about.htm">http://www-csc.mty.itesm.mx/~laava/KMetaSite/menu/about.htm</a>                                       |
| UC Berkeley: Gotcha                     | <a href="Http://www.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/index.html">Http://www.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/index.html</a> |

### 7.5 Consultores Mercado KM

|                                                                          |                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Knowledge Management: Succeeding in the Information-based Global Economy | <a href="http://www.ctrcorp.com/ctrcorp/knowmansucin.html">http://www.ctrcorp.com/ctrcorp/knowmansucin.html</a> |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 7.6 Publicaciones Digitales

|                                                             |                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Knowledge and Information Systems: An International Journal | <a href="http://kais.mines.edu/~kais">http://kais.mines.edu/~kais</a>                                                           |
| Knowledge Management                                        | <a href="http://kmmag.com">http://kmmag.com</a>                                                                                 |
| Knowledge Inc.                                              | <a href="http://www.webcom.com/quantera/welcome.html">http://www.webcom.com/quantera/welcome.html</a>                           |
| Perspectives on Business Innovation (E&Y)                   | <a href="http://www.businessinnovation.ey.com/journal/loader.html">http://www.businessinnovation.ey.com/journal/loader.html</a> |
| Knowledge Management Magazine (Learned Information, UK)     | <a href="http://www.knowledge-management.co.uk/kbase/index.asp">http://www.knowledge-management.co.uk/kbase/index.asp</a>       |
| Knowledge Management News                                   | <a href="http://www.kmnews.com">http://www.kmnews.com</a>                                                                       |
| KM World                                                    | <a href="http://www.kmworld.com">http://www.kmworld.com</a>                                                                     |
| Media Access Group - @Knowledge Magazine                    | <a href="http://www.media-access.com/publications.html">http://www.media-access.com/publications.html</a>                       |

### 7.7 Artículos interesantes

|                                                                               |                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KM Forum: What Is Knowledge Management                                        | <a href="http://www.km-forum.org/what_is.htm">http://www.km-forum.org/what_is.htm</a>                                                     |
| Skirme: From Information to KM - Are You Prepared? (David Skyrme at Online97) | <a href="http://www.skyrme.com/pubs/on97full.htm">http://www.skyrme.com/pubs/on97full.htm</a>                                             |
| Sveiby: What is Knowledge Management?                                         | <a href="http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml">http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml</a> |
| Davenport (UTEXAS): Some Principles of KM                                     | <a href="http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm">http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm</a>                                         |
| Conklin (GDSS): Designing Organizational Memory                               | <a href="http://www.gdss.com/dom.htm">http://www.gdss.com/dom.htm</a>                                                                     |
| Davenport (Utexas): Ernst & Young Case Study                                  | <a href="http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm">http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm</a>                                               |
| Davenport (UTEXAS): Teltech Case                                              | <a href="http://www.bus.utexas.edu/kman/telcase.htm">http://www.bus.utexas.edu/kman/telcase.htm</a>                                       |
| De Long & Davenport (E&Y): What is a Knowledge Management Project?            | <a href="http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.pdf">http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.pdf</a>             |
| Davenport & De Long (E&Y): Building                                           | <a href="http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KPROJE.PDF">http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KPROJE.PDF</a>             |

|                                                                                              |                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Successful KM Projects                                                                       |                                                                                                                                             |
| Neef (E&Y): Making the Case for KM: the Bigger Picture                                       | <a href="http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/MAKING.PDF">http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/MAKING.PDF</a>               |
| Ruggles, 97 (E&Y): Knowledge Tools                                                           | <a href="http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/TOOLS.PDF">http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/TOOLS.PDF</a>                 |
| De Long, 97 (E&Y): Building the K-based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors | <a href="http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/WCULTURE.PDF">http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/WCULTURE.PDF</a>           |
| KPMG UK Consulting - Knowledge Management Research Report 2000                               | <a href="http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/pubs/km2000.html">http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/pubs/km2000.html</a> |
| Bellinger, 2000 (OutSights): Knowledge Management, Emerging Perspectives                     | <a href="http://www.outsights.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm">http://www.outsights.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm</a>                             |

## 7.8 Cursos y presentaciones

|                                                   |                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| What is Knowledge Management? by Karl Erik Sveiby | <a href="http://knowledgecreators.com/km/kes/kes1.htm">http://knowledgecreators.com/km/kes/kes1.htm</a> |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 7.9 Libros

|                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thomas A. Stewart: "Intellectual Capital". Doubleday, 1997.                                                     |
| Thomas H. Davenport, Laurence Prusak: "Working Knowledge". Harvard Business School Press, 1998.                 |
| W. Applehans, A. Globe, G. Laugero: "Managing Knowledge: A Practical Web-Based Approach". Addison-Wesley, 1999. |