

Gestión del conocimiento y redes sociales para la planeación por escenarios ^{*1}

[Knowledge management and social networks for stages planning]

CARLOS EDUARDO MARULANDA ECHEVERRY², MARCELO LÓPEZ TRUJILLO³

RECIBO: 15.02.2011 - AJUSTE: 13.03.2011 - AJUSTE: 25.04.2011 - APROBACIÓN: 10.05.2011

Resumen

En el marco de la investigación titulada: Las mejores prácticas para la gestión del conocimiento, se vienen desarrollando herramientas que propenden gestionar conocimiento en las organizaciones. La presentación de este artículo, muestra los elementos tenidos en cuenta para generar una aplicación de software que busca implementar la planeación por escenarios basada en la gestión del conocimiento y con el uso de las redes sociales, con el fin aportar al mejoramiento de la competitividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones, las cuales tienen el reto de ser productivas a partir de la generación de valor centrada en la gestión de conocimiento. Este valor está ligado a la capacidad de innovación, investigación, manejo de intangibles, manejo del capital intelectual, incorporación de tecnologías digitales y manejo de los procesos de gestión de conocimiento (organizar, identificar, aplicar, compartir y crear conocimiento).

* Modelo para citación de este artículo monográfico de reflexión
MARULANDA ECHEVERRY, Carlos Eduardo y LÓPEZ TRUJILLO, Marcelo (2011). Gestión del conocimiento y redes sociales para la planeación por escenarios. En: Ventana Informática. No. 24 (ene-jun., 2011). Manizales (Colombia): Universidad de Manizales. p. 159-179. ISSN: 0123-9678

1 Artículo obtenido de la investigación titulada: *Las mejores prácticas para la gestión del conocimiento*, trabajo colectivo de las Universidades de Caldas y Nacional de Colombia sede Manizales.

2 Ingeniero Industrial, Especialista en Diseño y Manufactura Asistida por Computador, Magister en Administración, Doctorando en Ingeniería: industria y organizaciones.
Docente Universidad de Caldas y Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales correo electrónico carlose@ucaldas.edu.co, cemarulandae@unal.edu.co

3 Ingeniero de Sistemas, Especialista en Administración de Sistemas, Magister en Educación, Doctor en Ingeniería Informática.
Profesor asociado de la Universidad de Caldas, correo electrónico: mlopez@ucaldas.edu.co

Palabras Clave: *Planeación por escenarios, gestión del conocimiento, redes sociales*

Abstract

As part of the research entitled: Best practices for knowledge management, tools are being developed which promote knowledge management in organizations. Submission of this article, shows the factors taken into account generate software application that seeks to implement the scenario planning based on knowledge management and the use of social networks, to contribute to the improvement of competitiveness, effectiveness and efficiency of organizations, which are challenged to be productive from the generation of value-centered knowledge management. This value is linked to the capacity of innovation, research, management of intangibles, intellectual capital management, incorporation of digital technologies and management processes of knowledge management (organize, identify, implement, share and create knowledge.)

Keywords: *Scenario planning, knowledge management, social networking*

Introducción

En la era de la sociedad del conocimiento y la economía del conocimiento, las organizaciones encuentran el reto de ser competitivas y productivas a partir de la generación de valor centrada en la gestión de conocimiento. Este valor está ligado a la capacidad de innovación, investigación, manejo de intangibles, manejo del capital intelectual, incorporación de tecnologías digitales y manejo de los procesos de gestión de conocimiento (organizar, identificar, aplicar, compartir y crear conocimiento).

En los negocios se planea y para ello se hace necesario conocer, considera Kiechel (2010, 25), la dinámica de la competencia, los clientes, los costos y las tendencias mundiales, ya que es de este modo, como se puede sincronizar la misión de la organización dentro del contexto real. Y en cuanto a estrategia de la empresa, para Ventura (1996, 35), se adapta en parte a las condiciones estructurales del mercado, pero al mismo tiempo busca influir con sus decisiones sobre la estructura de una forma activa.

El desarrollo de una aplicación de software como herramienta para la planeación por escenarios, en el marco de la web social o de la web 2.0, podría aportar una dimensión avanzada desde la perspectiva de los diversos actores que lograrán colaborar en un proceso de planeación participativa, sabiendo que una de las revoluciones que se están consolidando con la aparición de la web 2.0 es el surgimiento de diversas aplicaciones de interacción social, que fundamentalmente pueden definirse como maneras de integración, interacción y desarrollo social, embebidas e integradas dinámicamente entre individuos, conjuntos y entidades de diverso orden en un contexto complejo.

1. La Gestión de Conocimiento, GC

«La GC se presenta como una disciplina cuyo objetivo se centra en desarrollar el conocimiento en las fases siguientes: adquisición, almacenamiento, transformación, distribución y utilización, con la finalidad de lograr ventajas competitivas (Riesco, 2006). En el estudio realizado por Picker (2009) se demostró que la evaluación de la GC es un factor crítico de éxito, mientras Elgar (2007) y Collison (2007), demostraron la importancia de las TIC para extraer o comunicar conocimientos en las organizaciones» (Gómez, Rodríguez y Guaita, 2010, 305).

La gestión del conocimiento tiene dos campos básicos de acción, según Medina (2006, 37): - lo estratégico se centra en el potencial de las redes formales e informales para generar conocimiento clave para la toma de decisiones, - lo funcional se soporta en las TIC para realizar búsquedas y generación de información relevante y mediar en la cooperación de grupos, redes, empresas e instituciones referentes a diferentes contextos y campos disciplinares, a través de prácticas establecidas de colaboración y difusión de las tecnologías. Ambos campos de aplicación apuntan a generar valor del conocimiento (enfoque económico) como a propiciar oportunidades y beneficios para el bienestar y la calidad de vida de la comunidad (enfoque social).

La Gestión de Conocimiento, considera Chen y Burnstein (2006, 42), debería incluir atributos como: una filosofía, una metodología integrada, estar al servicio de la estrategia y las metas organizacionales, en fortalecimiento de las capacidades y ventajas competitivas, que involucre a nivel organizacional: cultura, aprendizaje, recursos humanos y TIC, con una estructura y unos métodos.

Partiendo de la investigación realizada por Calderón (2008, 37), los dueños y los directivos de las Pymes en Caldas, difieren en lo que ellos

definen como éxito empresarial: la supervivencia y la continuidad, el beneficio para los grupos de interés (*stakeholders*), el retorno del capital empleado, el número de empleados y clientes, el posicionamiento de los productos o servicios, la consolidación de las capacidades organizacionales, el empleo para los miembros de la familia, un ambiente agradable de trabajo. Agrupando estas condiciones de éxito, se podría señalar que la clave está en desarrollar y mantener las capacidades organizacionales: ventaja competitiva sostenible, capacidad innovadora, productividad, rendimiento financiero, legitimidad social, calidad de vida laboral, motivación y compromiso, capacidad estratégica y trabajo decente en el marco del pacto global. El conocimiento para estas capacidades tenderá a desempeñar un papel significativo siempre que propicie el cambio, la innovación y el crecimiento en los campos competitivos y complejos de las organizaciones, y haga uso de técnicas como la planeación por escenarios.

Desde un enfoque fundamentado en los recursos internos de la organización como base para obtener una ventaja competitiva, establece Barney (1991a, 99) que la información y el conocimiento se han convertido en factores claves de las organizaciones exitosas, mientras Barnes (2002, 110) define que desde el planteamiento basado en el conocimiento, el conocimiento organizativo, se convierte en el capital más rentable. Además de los desarrollos de Wernerfelt (1984, 171-180) y Barney (1991b, 28), que definen un enfoque de la organización basada en conocimiento, como recurso vital para generar y sustentar una ventaja competitiva Grant (1996, 109); Boisot, (1998, 284) y Teece (1998, 55).

Por lo anterior, de acuerdo con Floyd y Wooldridge (1999, 123), las organizaciones deben fundamentar sus ejercicios de planeación por medio de la gestión estratégica del conocimiento, la que debe incluir el ápice estratégico de la organización y a los niveles medios y bajos de la organización.

Para Hong-Bing (2007, 18), las capacidades para procesar conocimiento son: adquisición, distribución y uso: adquisición de conocimiento de clientes y terceros, el generar conocimiento desde el conocimiento existente, el adquirir nuevo conocimiento del sector y de los competidores y facilitar a las personas intercambiar conocimientos. Distribución de conocimiento: en la organización y filtrado, absorberlo y transferirlo entre las personas, integrar el conocimiento de diversas fuentes y tipos, reemplazar lo obsoleto a tiempo. Usar conocimiento al aplicar el conocimiento aprendido de las experiencias, para resolver nuevos problemas, mejorar la eficiencia, aplicar el conocimiento como derecho de las personas y sacar ventaja del nuevo conocimiento.

El conocimiento puede también ser categorizado por tipos, según Zack (1999, 2), en: Declarativo (*know about*), Procedimental (*know how*), Causal (*know why*), Condicional (*know when*), y Relacional (*know with*).

Las que proporcionan una división frente al proceso de la estrategias de conocimiento y le propósito de su aplicación, mostrando la competencia para las organizaciones, y básicamente en el planteamiento y desarrollo de sus estrategias.

2. Estrategia en las organizaciones

Dado que las organizaciones hoy en día se enfrentan a un entorno global y dinámico, el cual se caracteriza por situaciones como la expansión de mercados, el sencillo y rápido acceso a productos y servicios provenientes de diferentes parte del mundo, el avanzado desarrollo tecnológico, la invisibilidad de barreras geográficas y culturales y la constante y creciente aparición de una competencia más preparada, más innovadora, más flexible y menos costosa, entre otros, es necesario que se tomen decisiones con mayor rapidez para lograr la sobrevivencia en este marco cada vez más competitivo.

Este nuevo orden hace necesario que las organizaciones *diseñen su futuro* realizando análisis interno en cuanto a los recursos y capacidades que se poseen y lo requerido para posibilitar la ejecución de planes, programas y proyectos, los cuales consideran factores físicos, tecnológicos, humanos y de procesos, para lo cual se deben apoyar en la planeación y las estrategias.

Porter (1996, 61) define que «*la esencia de la estrategia es escoger actividades a lograr de manera diferente a los rivales*», ya que la estrategia está en ser diferente y no, necesariamente, mejor que los rivales. De otra parte, Mintzberg (1995, 88), considera una estrategia como el patrón o plan que integra las metas de la organización, las políticas y las acciones subsecuentes en un modelo cohesionado.

El pensamiento estratégico surge como una de las herramientas más utilizadas por los empresarios en la actualidad para determinar un rumbo específico de trabajo; que, considera Kluyver (2001, 101), se compone de dos factores determinantes a la hora del triunfo empresarial: el pensamiento que es el proceso mediante el cual los líderes de las compañías generan una visión de este y realizan un plan de acción conciso con el cual materializar esta visión, y la estrategia que tiene que ver con posicionar la organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable.

Además, para el logro de los objetivos de la organización se debe considerar la sinergia de todos sus recursos y capacidades dado que, la posesión de recursos por parte de la empresa no explica ni garantiza el control de una ventaja competitiva sostenible. Para conseguir tal ventaja, expresa GIDE (2008, 49), la empresa debe ser capaz de integrar todos esos recursos mediante el empleo de sus rutinas organizativas.

En búsqueda de esta ventaja competitiva sostenible, considera Brockmann (2008, 3), es preciso tener claridad que la gerencia estratégica no es un proceso estático, por el contrario las organizaciones que la implementan deben ser altamente flexibles y con capacidad de adaptación, deben hacer análisis continuo, enfocándose y reinventando un futuro exitoso.

Y que la arquitectura estratégica, de acuerdo con Hamel (1999, 95), es un proyecto de alto nivel para la utilización de nuevas funcionalidades, la adquisición de nuevas competencias o la migración de competencias existentes y la reconfiguración de la relación con los clientes. Esta identifica lo que se debe hacer ahora mismo para mejorar el futuro de la empresa, es decir es el vínculo esencial entre el hoy y el mañana, entre el corto plazo y el largo plazo. Y muestra el grupo de clientes en que se debe enfocar la organización, las competencias que se deben comenzar a adquirir, es decir, se enfoca en el desarrollo de la empresa con el fin de generar un plan que le aproxime a las oportunidades, las cuales en el futuro se traducirán en mejores ingresos y por tanto en el crecimiento de la organización.

Ahora bien, las organizaciones optan por diversas estrategias, como la calidad óptima, estrategia que consiste en diferenciar el producto o servicio ofrecido por la empresa creando algo que es percibido como único a nivel de toda la industria, o el liderazgo de costos, reduciendo agresivamente los costos a través de una serie de actividades, tales como la construcción de plantas de gran tamaño para llegar a un tamaño mínimo eficiente, el estricto control de costes tanto operativos como de organización, o las políticas agresivas en pos de aumentar la cuota de mercado o el uso de herramientas tecnológicas, ya que en la medida en que las empresas sean capaces de canalizar la eficiencia de la economía digital a su favor, ésta se convertirá, afirman Fuentelsaz, Polo y Maicas (2003, 8), en fuente de creación de valor. Sin embargo, el principio básico es que toda la organización debe estar involucrada y alineada al cumplimiento de un mismo propósito: el logro de sus objetivos.

El reto es el de integrar las actividades y recursos de las diversas áreas de la organización, en especial, señalando los alcances, limitaciones y prioridades y su incidencia en el cumplimiento de los logros de la organización. Este concepto de integración se dio desde 1959, cuando se hicieron los primeros planteamientos de la teoría de recursos y las ca-

pacidades, como desarrollo de una estrategia empresarial, la cual parte de hacer un correcto análisis de los recursos y capacidades que tiene la empresa, para encontrar allí las ventajas competitivas sostenibles que posee en el mercado, o desarrollar las que necesite, adquiriendo competencias que las distingan de las demás, y así marcar diferencia.

Barney (1991b, 28) expresa que cuando la empresa logra conocer sus recursos y capacidades se da cuenta de las fortalezas y debilidades que posee y es allí donde debe ajustar su plan estratégico para lograr la eficiencia, ya que la ventaja competitiva está determinada principalmente por factores ambientales, la teoría basada en los recursos, pone de relieve, como la posesión de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, puede dar como resultado un desempeño superior sostenido.

Y uno de los recursos más importantes de la organización, es el conocimiento, el cual si se comparte genera la capacidad organizacional para difundirlo entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes; que se asocia con tres elementos: una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida, además, agrega López (2006, 17), del uso de herramientas como la planeación prospectiva, la planeación por escenarios y la intermediación de las redes sociales como un medio de participación de los actores participantes.

2.1 Planeación Prospectiva

La prospectiva representa, para Gabiña (1996, 121), una reflexión exploratoria acerca del futuro, mediante la cual, se construyen escenarios posibles, realizables y deseables; entendiendo por escenario, la imagen o representación de una realidad futura, mientras en opinión de Izunza (2001, 27), intenta monitorear hacia donde se orientan las tendencias que más convienen a una organización, a fin, de coordinar esfuerzos para prever los recursos, realizar adquisiciones y desarrollar procesos.

El futuro no está escrito en ninguna parte, sino que está por hacerse, y gracias a esta incertidumbre, la acción humana mantiene un grado de libertad y un sentido: la esperanza de un futuro deseado, por lo que Godet (1995), establece los siguientes principios básicos de la prospectiva:

- El futuro y el presente: el futuro no sólo está explicado por el pasado, sino también por la imagen que se imprime en el presente. Conocer la visión de futuro de los actores es siempre revelador de su comportamiento estratégico.
- La anticipación y la acción: la prospectiva como una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles, así como la búsqueda de la anticipación para prevenir situaciones indeseadas y mantener una actitud de vigía.

- El futuro y el porvenir: determinar un futuro deseado sin las limitaciones e inercias del pasado o presente, lo que hace del ejercicio prospectivo un acto creativo y de imaginación.

Las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino, asegura Miklos y Tello (1997, 143), por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Pero, la planeación prospectiva, dado que es desarrollada por personas, puede generar que estas opten, según Godet (1995), por las siguientes actitudes:

- Pasiva: renunciar a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se imponen, a veces con toda su dureza. Considera que el futuro es inevitable y ya está escrito.
- Reactiva: esperar a que se presenten los hechos para buscarles solución.
- Preactiva: busca anticiparse a los cambios y prepararse para ellos.
- Proactiva: adopta un futuro y actúa en el presente para construirlo.

La planeación prospectiva permite también la concurrencia entre los estudios de futuro, la planeación estratégica y los análisis, estudios y diagnósticos situacionales, para encontrar y priorizar el desarrollo de la cadena del valor (figura 1), en el marco de la gestión del cambio, la gestión de la cultura la gestión de la comunicación y una interacción y comprensión mutua entre los actores para pensar su futuro y tomar decisiones desde el presente, como lo consideran Gavigan, Ducatel y Scapolo (2002, 22).



Figura 1. Prospectiva (Gavigan, Ducatel y Scapolo, 2002)

2.2 Planeación por escenarios

Un escenario, según Godet (1995), es un juego coherente de hipótesis o una totalidad compuesta por la descripción de una situación futura y por la secuencia de eventos que permiten la evolución de la situación original a la mencionada situación futura.

La Planeación por Escenarios supone que conocer el futuro implica contar con la incertidumbre y la falta de certeza. Partiendo de aquí, los actores que gestionan la planeación por escenarios se enfocan en plantear múltiples alternativas futuras. El proceso de creación de escenarios utiliza una serie de técnicas para indagar, investigar, actualizar información, definir ideas y contar relatos, en su intento de registrar narrativamente los diversos eventos de futuro.

La planeación por escenarios se concibe como una metodología para dimensionar el efecto del entorno en las empresas que operan hoy en el mañana y las decisiones que esas organizaciones tendrán que tomar; definiendo, además, los ocho elementos (figura 2) a desarrollar en dicho proceso:

- Definición de la decisión estratégica a explorar.
- Identificación de fuerzas claves del medio ambiente global.
- Identificación de tendencias pesadas en el ambiente global.
- Jerarquización de los elementos precedentes por orden de importancia según su rol motor y su carácter más o menos incierto.
- Selección de las lógicas de los escenarios pertinentes.
- Escritura de los escenarios apoyándose sobre argumentos lógicos.
- Desarrollo de las implicaciones prácticas del escenario para la toma de decisión
- Selección de los indicadores “avanzados” que puedan anticipar la realización de tal o cual escenario.

En la aplicación del método es posible distinguir varios tipos de escenarios, establece Riffo (1997, 31): *posibles*, *realizables* y *deseables*. El primero, referido a todo lo que pueda ser imaginado; el segundo, a todo lo que es posible considerando las restricciones; y el tercero, a lo que es posible, pero no necesariamente realizable en su totalidad.

Y esto hace necesario pensar en la posibilidad de generar un proceso que posibilite un cambio de la mentalidad predominante y una variedad importante de perspectivas que vienen desde los actores externos e internos, para lograr describir alternativas de futuro posible, con resultados posibles, basados en hipótesis probables, para lo cual, hoy, es fundamental el uso de las redes sociales y la web social.

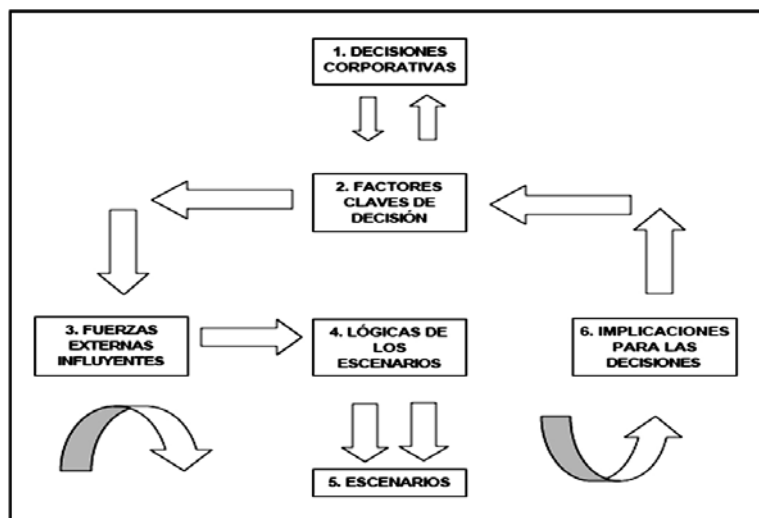


Figura 2. Elementos de la planeación por escenarios
(Gavigan, Ducatel y Scapolo, 2002)

3. Las redes sociales

Una red social es una estructura social que se puede representar en forma de grafos y nodos que representan individuos (a veces denominados *actores*) y las aristas relaciones entre ellos. Las relaciones pueden ser de distinto tipo, como intercambios financieros, amistad, relaciones o rutas aéreas. También es el medio de interacción de distintas personas como por ejemplo juegos en línea, chats, foros, *spaces*, etc.

Según Orihuela (2008, 59), las redes sociales son «*los nuevos espacios virtuales en los que nos relacionamos y en los que construimos nuestra identidad, pero también funcionan a modo de sistema de filtro y de alerta en la medida en que permiten un ajuste del flujo de información que recibimos en función de nuestros intereses y de los intereses de aquellos en quienes confiamos*».

La red social aparece como un espacio en el que las personas y empresas pueden confluir e interactuar, compartiendo recursos, fotografías, videos y enlaces, a su vez que se pueden comunicar en tiempo real, relacionarse, compartir información y coordinar acciones entre muchas actividades.

El impacto del uso de las redes sociales para las empresas y los medios de comunicación ha exigido una nueva dinámica, con el fin de integrarse con los usuarios, sus productos y/o servicios y, posicionar su marca.

O en otros casos propiciando las intranets corporativas para gestionar una mejor comunicación interna, la gestión del conocimiento o generar una mayor participación e innovación.

Los anunciantes también han visto en el uso de las redes sociales un potencial de estudios y segmentación de mercados por género, edad, geografía, etc., lo que aporta al desarrollo de nichos de mercado antes no visto por estas empresas.

Además los usuarios que pueden acceder a información de último momento, valorándola, comentándola y filtrándola, además de enviarla a sus contactos para publicar o comentar sobre esta, transformando las palabras, en relación con hacer parte de una red social para mover el mundo, como muchos de los casos ocurridos por ejemplo para movilizar a todo un País en contra de los violentos.

Básicamente las aplicaciones de redes sociales permiten:

- Búsqueda de contactos
- Gestión de libreta de direcciones por medio del correo electrónico, así como exportación de archivos de diferente formato o inclusión de los mismos en la red social y su actualización automática
- Invitación a otros usuarios o personas allegadas
- Definición de perfiles particulares
- Presentación de enlaces y otras formas de conexión
- Uso fácil y ágil
- Contar con un tablón de anuncios
- Creación de grupos de interés
- Recursos para almacenar videos, fotografías y archivos de diferentes formato
- Enlaces y espacios para promover anuncios o actividades diversas

Desde su aparición son y serán protagonistas en el uso de internet y se formalizan cuando se involucran grupos de personas con gustos, intereses y aficiones comunes, los cuales se dan a conocer en una comunidad por medio de diversas herramientas de comunicación que poco a poco se están convirtiendo en uno de los medios de contacto más utilizados hoy día.

Se parte de la interactividad de la web social y con base en esta, la red social es utilizada para realizar invitaciones, comentar hechos o noticias, intercambiar experiencias, conocimiento y archivos como fotos y videos entre otros.

3.1 Plataformas Profesionales

Con el auge de las redes sociales se espera que el uso de estas impacten de una manera más positiva la competitividad de las organizaciones y mejore las competencias de las personas que hacen parte de estas, además que permitan lo siguiente:

- Compartir experiencias con profesionales de la misma formación
- Encontrar proveedores de productos y/o servicios requeridos por la empresa
- Ampliar el mercado con nuevos y potenciales clientes
- Mejorar las investigaciones de mercados
- Mostrar y exponer el desarrollo de planes, programas y proyectos
- Generar la creación de grupos de discusión sobre temas específicos relacionados con la organización.

Considerando que las redes profesionales tienen un enfoque hacia los intereses de una profesión específica en diferentes temáticas o hacia el entretenimiento, es importante reconocer en una u otra, posibilidades de nichos de mercado o de clientes potenciales para aumentar las ventas y mejorar los ingresos. Además se hace necesario crear un perfil específico para participar en ella, teniendo en cuenta detalles como las fotografías, e información y enfoques, los cuales serán vistos y reconocidos por clientes, proveedores y usuarios de la organización.

Una de las redes sociales que ha tenido acogida durante los últimos años, es la de intermediación para conseguir empleo, las organizaciones y las personas cada vez más están registrando la información de ofertas y solicitudes en este tipo de redes profesionales, lo que hace exige una información muy precisa y referida a las habilidades, destrezas y competencias que tengan los postulantes.

3.2 Plataformas Personales

Las redes sociales personales, se componen de cientos o miles de usuarios, los cuales cuentan con recursos de almacenamiento para guardar y publicar sus fotografías, su perfil, sus videos, su música y en general los documentos de sus preferencias, relacionándose con otros usuarios por medio de diversas aplicaciones y herramientas de internet.

Las redes sociales se sustentan en la teoría de los seis grados de separación⁴ cuya premisa es que el número de personas conocidas crece con el enlace de una cadena o red y que conociendo pocas personas

4 Propuesto en 1929, por el escritor húngaro Frigyes Karinthy, establece que «cualquiera puede estar conectado a otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios (conectando a ambas personas con sólo seis enlaces)».

se puede conocer el mundo entero, tal como se observa en la figura 3. En conclusión, la idea es que cualquier usuario de una red social comparta su lista a los amigos y amigos de los amigos y así sucesivamente.

3.3 Las redes sociales en la organización

Dado el avance tecnológico y la dinámica del entorno, las necesidades de pequeñas, medianas y grandes empresas es el mejoramiento continuo, el aumento de la competitividad y el aumento de las ganancias y la rentabilidad. Las organizaciones se ven abocadas a implantar redes sociales para mejorar los sistemas de comunicación⁵ e impulsar la innovación. Ejemplo de esto es el proceso realizado por *Apple* e *Inno-centive*, entre otras, que han instaurado redes sociales en su interior e incluso otras han optado por abrir estas redes a sus clientes para que aporten a su desarrollo y consolidación.

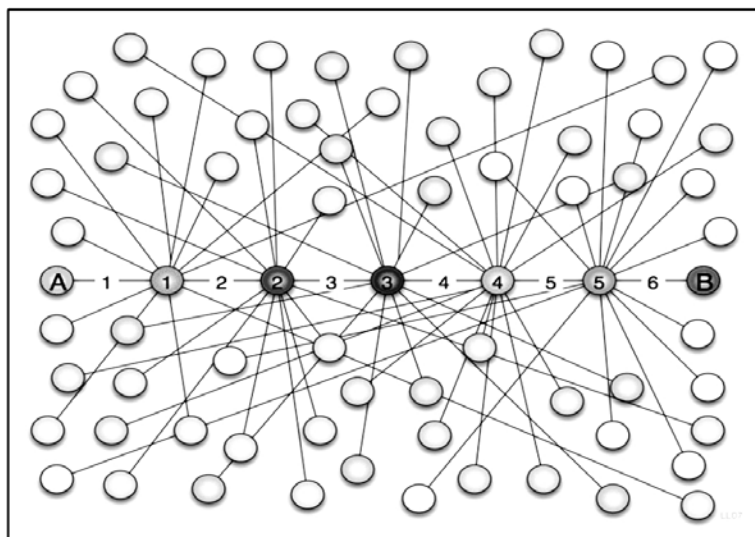


Figura 3. Seis grados (Aleñar, 2009)

Otros factores a considerar son el aumento de la cohesión entre personas y la organización reflejada en el sentimiento de afiliación⁶ hacia la misma y la motivación.

Las comunidades virtuales pueden ayudar a las empresas pequeñas a conectarse y posicionarse mejor entre sus consumidores y otros par-

5 Que es uno de los problemas más reiterados de las organizaciones, en la medida que los flujos de comunicación no son claros y asertivos y esto afecta directamente el clima organizacional y por ende el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

6 Erróneamente, llamado sentido de pertenencia

participantes de su industria. Situación demostrada por Page (2009, 10), en un estudio de su grupo corporativo dedicado a la selección de personal, según el cual *«las redes sociales son un escaparate que facilita las relaciones laborales ya que funcionan como un gran escaparate a escala mundial»*; además considera que la principal ventaja de las redes sociales para la empresa es que *«se han convertido en bases de datos de candidatos potenciales»* que permiten el acceso a un *«espectro muy amplio de profesionales de diversos países y sectores»*.

El uso de sistemas de información en una organización y de herramientas de software utilizadas por los empleados para su quehacer diario, aunado a la vinculación a redes sociales, hace posible que las personas mantengan actualizadas y tengan información más apropiada para los procesos que manejan y esto puede conllevar a un mejoramiento de la productividad, en términos de eficiencia⁷ y eficacia⁸.

Dichos procesos se caracterizan por:

- La clase de información y la forma de comunicación: tal es el caso del uso de mecanismos y herramientas del día a día y del uso del correo electrónico
- Las TIC y las tareas: el acceso de la internet y las redes sociales facilitan el desarrollo de tareas diversas debido al acceso a la información y el conocimiento
- Acceso a información: hace posible una constante mejora ya que se encuentran referencias, modelos de desarrollo, modelos de trabajo, mejores prácticas y hasta nuevas palabras que se incorporan al vocabulario.
- Diversos contactos: estar vinculado a redes sociales en áreas específicas del conocimiento aporta a solucionar diversas problemáticas o necesidades de la organización.
- Habilidades: más y mejores relaciones ayudan a la gestión de la información y esto da como resultado un aumento de la productividad.

3.1.1 La comunicación en las organizaciones. Con la aparición de nuevos modelos de comunicación en las organizaciones, se dan procesos que implican la redefinición de los conceptos de espacio y tiempo tradicionalmente concebidos y apropiados, hasta el punto de convertirse en paradigmas mentales, ya que hoy más que nunca la base de la organización no son los edificios, ni las máquinas, sino la información, los contenidos y la gestión del conocimiento.

⁷ Entendido como el uso óptimo de los recursos para el logro de las metas.

⁸ Entendido como el logro de las metas.

Con el desarrollo de estas aplicaciones se viene dando un cambio importante en las estrategias y en las herramientas que se están usando para mejorar la comunicación organizacional tanto al interior como al exterior de las empresas. Tradicionalmente se han utilizado estrategias unidireccionales y de repetición; las empresas envían sus mensajes y estos llegan al cliente o usuario, sin que este pueda dar repuesta u opinión, situación que ha venido cambiando hacia un modelo de participación y colaboración, generado por el uso de las TIC, así mismo con el cambio en los medios tradicionales de comunicación, la formación y conocimiento de los usuarios, los modelos de certificación de calidad y el acceso a una gran cantidad de aplicaciones libres, lo que supone una transformación de la cultura organizacional.

Una cultura que con la necesidad de mantener procesos de comunicación efectiva en su oportuna difusión, en su agilidad y en el envío de mensajes a diferentes públicos objetivos, conectados por medio de las tecnologías de comunicación, requiere de un nuevo modelo de comunicación participativa que aporte efectividad y rentabilidad a las diversas tácticas de comunicación que utilizan las organizaciones y que se deben apoyar en conversaciones y diálogos en una red que articula diferentes grupos y personas que realizan lo siguiente:

- Utilizar el correo electrónico para opinar sobre una determinada marca, empresa o servicio.
- Utilizar un blog, chat, foro o redes sociales para compartir sus percepciones o relaciones de temas específicos que pueden estar relacionados con una organización.
- Utilizar los portales de las empresas para enviar sus comentarios sobre los productos o servicios, sus características o prestación de servicios.

También, se debe tener en cuenta la influencia para las organizaciones de la información que existe en internet, la cual puede ser la base para el desarrollo de investigaciones de mercados más ajustadas a una realidad y que se puede enfocar en los siguientes aspectos:

- Productos: para el lanzamiento, pruebas piloto, sondeo de tendencias de género, edad y consumo de productos y servicios.
- Posicionamiento de marca: en el marco de las diferentes fortalezas y valores de la marca de la organización y la forma como se acepta la misma por parte de la sociedad y de los diferentes nichos de mercado.
- Análisis de la competencia: estableciendo el posicionamiento de marca de la competencia y los diferentes nichos de mercado que desarrollan.

- Promoción y publicidad: definiendo estrategias que permitan posicionar la marca y encontrar usuarios potenciales del producto o servicio.
- Enfoque del consumidor: los clientes de hoy revisan constantemente diferentes fuentes de información antes de tomar la decisión de compra.

Al respecto, Arqués (2006, 63), plantea la maximización de las siguientes variables:

- Comprensión: Internet permite que el cliente hable, es necesario hacer esfuerzos por comprender cuáles son sus expectativas.
- Segmentación: Internet permite afinar la relación con el usuario hasta poder llevarla a la individualidad, gracias a la información que se tiene sobre su perfil, necesidades, etc.
- Personalización: el conocimiento de cada usuario individual se traducirá en una oferta que se ajuste a sus deseos, se puede ofrecer un *menú a la carta*.

Sobre este desarrollo, Comba (2008, 16), estima que deben considerarse los siguientes aspectos:

- De la instrucción a la construcción. Nuestras prácticas profesionales no van a significar el reemplazo de un punto de vista (el incorrecto) por otro (el correcto, el del comunicador como experto). Nuestra gestión se aproxima más a la experimentación y la negociación de significados que siempre realizamos con otros actores en el marco de una cultura.
- Del descubrimiento a la organización de la experiencia. La función de la cognición es adaptativa y sirve para la organización del mundo *experiencial* del sujeto que conoce y no para el descubrimiento de una realidad ontológica objetiva.
- Del refuerzo al interés. Los actores de una organización se involucran mejor en las propuestas que cautivan su interés y les resultan viables.
- De la coerción a la cooperación. El reconocimiento de que no existe una sola forma de construir la realidad, de conocer y comunicar –y menos aún una sola forma correcta.

3.1.2 La participación en la organización. El uso de internet y las redes sociales supone que cada vez más las personas pueden interactuar y colaborar entre sí y con las organizaciones, lo que afecta directamente su comunicación (herramientas y métodos), los contenidos que se ofrecen a los usuarios o clientes y los procesos internos que deben ser modificados para adecuarse a estas nuevas necesidades.

Y esto se puede lograr con las herramientas con las que se dispone para: informarse, preguntar, responder, opinar, comparar, relacionarse, conversar y colaborar en tiempo real y de una manera clara y simple.

Pero en contraste con la realidad actual, si se hace un sondeo rápido del uso de las TIC en cualquier organización de Latinoamérica, se encontrará un porcentaje alto en lo referente a ofimática, correo electrónico y las aplicaciones de software propias de cada una como los sistemas de compras, finanzas, nóminas, inventarios y facturación entre otras.

Si se observa el uso de otras herramientas como el caso de *blogs*, *wikis* y redes sociales, es definitivo el actuar de las organizaciones en la apropiación de esta tecnología para su bienestar y el fomento de la gestión del conocimiento al interior y la generación de espacios que permitan una mejor comunicación con su mercado objetivo al exterior.

Cuando se utilizan las herramientas colaborativas se esperan mejoras en la productividad y por ende en la rentabilidad, ya que son transversales y permiten a nivel interno:

- El fomento y consolidación de trabajo en equipo,
- Generación de una nueva dinámica de comunicación,
- Disminución de reuniones y aprovechamiento de recursos,
- Mejoramiento de procesos,
- Mayor conocimiento de la organización,
- Mayor compromiso de los empleados,
- Mayor confianza en la organización,
- Mayor colaboración de las personas y colaboradores,
- Generación de procesos de innovación y creatividad,
- Aumento de investigación de nuevos productos, servicios y procesos,
- Mejores canales de comunicación y participación y por ende mejores relaciones interpersonales,
- Generación de sinergias y de productividad,
- Mejoramiento del clima organizacional y de la imagen de la empresa, y
- Apropiación de la filosofía estratégica de la organización.

Y a nivel externo se destacan:

- La gestión efectiva de las redes de contactos personales y profesionales,
- La creación de perfiles integrales que involucren la experiencia profesional, la formación académica y los intereses, entre otros,
- La gestión de comunicación con proveedores, clientes o usuarios clave, socios, colaboradores o grupos de interés, entre otros,

- La comunicación en tiempo real con personas o empresas de interés,
- La participación en foros, chats y otras aplicaciones para compartir conocimiento, experiencias y demás.

Y de esto algunas grandes compañías han desarrollado conceptos de negocio donde el usuario o cliente es el núcleo del proceso, llevándolo a convertirse en gestor de contenidos, desarrollador de aplicaciones o participe, como es el caso de *Google*, *Yahoo*, *Amazon* o *Ebay*, las cuales propician la participación activa de los interesados para generar soluciones a las diversas necesidades o problemáticas organizacionales.

Con los elementos citados, se da entonces soporte al desarrollo de una aplicación de software que permita desarrollar una aplicación de software para la planeación por escenarios, en el marco de la gestión del conocimiento y utilizando las redes sociales.

4. Conclusiones

- Las nuevas dinámicas organizacionales, deben responder a un nuevo contexto cada vez más cambiante y exigente, es por esto que se deben utilizar las herramientas tecnológicas de nueva generación, de la web social, como un apoyo a los diversos procesos de las empresas. Es el caso de las redes sociales en la planeación, que puede posibilitar la participación, el aprendizaje y el trabajo colaborativo de los diversos grupos de interés en el tema.
- La planeación prospectiva y por escenarios se fundamentan en la participación de diversos actores y grupos de interés, para lograr establecer escenarios futuros que permitan a las organizaciones tener presente las diversas decisiones de futuro que se deben tomar para la sobrevivencia de las organizaciones; la web social a su vez potencia la inteligencia colectiva y la participación comunitaria.
- La web social y las redes sociales permiten abordar nuevas formas de comunicación, de todos con todos, posibilitan la manifestación y participación de comunidades y usuarios alrededor de diversos temas aprovechando una serie de aplicaciones y herramientas de Internet.
- La gestión del conocimiento relacionado con los flujos de conocimiento, con el ciclo de conocimiento (identificar, usar, almacenar, compartir y generar conocimiento) está siendo posible para las organizaciones a través de prácticas y métodos asociados a herramientas de la web social. La planeación por escenarios aprovecha las posibilidades de la gestión del conocimiento a través del uso de estas herramientas y prácticas.

Bibliografía

- ALEÑAR, A. M. (2009). Red social therapeers. Proyecto fin de carrera (Ingeniero Técnico en Informática de Sistemas). Madrid (España): Universidad Pontificia Comillas. 22 p.
- AMBLER, S. (2005). Elementos de UML 2.0 Universidad de Cambridge. Nueva York (USA): Mc Graw Hill. ISBN 9780521616782.
- ARQUÉS, N. (2006). Aprender comunicación digital. Madrid (España): Paidós, 63 p. ISBN 9788449318733.
- BALCI, O. (2001). A Methodology for Certification of Modeling and Simulation Applications. In: ACM Transactions on Modeling and Computer Simulation, Vol. 11, No. 4, New York (NY, USA): ACM. p. 325-377. ISBN: 0-13-822122-7.
- BARNES, S. (2002). Sistemas de Gestión del Conocimiento, teoría y práctica. Buenos Aires (Argentina): Thomson, 110 p. ISBN 9788497321648
- BARNEY, J. (1991a). Firm Resources and sustained competitive advantage. In: Journal of management, Vol. 17, No. 1, (March), Portland (OR, USA): Southern Management Association. p. 99-120. Online ISSN: 1557-1211. <<http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.full.pdf+html>> [consult: 10.03.2011]
- BARNEY, J. (1991b). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Boston (USA): Addison-Wesley, 28 p. ISBN 0-446-38348-1
- BOISOT, M. (1998). Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy. Oxford (UK): Oxford University Press, 284 p. ISBN 0-19-829086-1.
- BROCKMANN, E. N. and KOEN, C. M., Jr. (2008). Strategic Planning: A Guide for Supervisors. In: Bussines source complete database, Vol. 69 No. 8 (August), p. 3-9. ISSN: 1445-1336.
- CALDERÓN, G. (2008). Gestión del Talento Humano y el Éxito Empresarial. Manizales: ACRIP – Caldas, 37 p.
- CHEN, F. and BURSTEIN, F. (2006). A dynamic model of knowledge management for higher education development In: 7th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training, 2006. ITHET '06 (10-13/07/2006), Ultimo (NSW): IEEE. Proceedings ITHET'06. Piscataway (NJ, USA): IEEE, p. 173-180. ISBN: 1-4244-0405-3
- COLLISON, C.; DENNISON, R.B. and RUUD, B. (2007). Using social technologies to aid communities. In: Knowledge Management Review, Chicago (USA): Melcrum Publishing. (Mar-Apr). 10 p. ISSN: 1369-7633.
- COMBA, S. (2008). Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación. FISEC - Estrategias, 16 p. ISSN 1669- 4015
- COVER, J. M. (1999). Introducción a la dinámica de sistemas. México: Cacit Group.
- ELGAR, E. (2007). Communication and cooperation in the virtual workplace. In: Knowledge Management Review, Chicago (USA): Melcrum Publishing. (Jan-Feb). 9 p. ISSN: 1369-7633
- FLOYD S. W. and WOOLDRIDGE, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, s.l. (USA): The CBS Interactive Business Network, (Spring), p. 123-124. ISSN 0149-2063 <http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6648/is_3_23/ai_n28740595/> [consult: 15/02/2011]
- FUENTELOSAZ, L.; POLO, Y. y MAICAS, J. P. (2003). Economía digital y estrategia empresarial: Un análisis desde la dirección estratégica. Revista de Empresa, No. 5 (jul-sep), Madrid (España): Instituto de Empresa. p. 54-69. ISSN: 1012-8255. <<http://files.embedit.in/embedit.in/files/2XB6j5qtE2/1/file.pdf>> [consulta: 01/02/2011]
- GABIÑA, J. (1996). La prospectiva una herramienta cargada de futuro. México: Prentice Hall, 121 p.
- GAVIGAN, J., DUCATEL, K., y SCAPOLO, F. E. (2002). The role of foresight in the selection of research policy priorities. Sevilla: European Commission-IPTS –JRC, Reporte EUR 24406, 22 p. ISSN 0925-9724.
- GIDE. (2008). La teoría de recursos y capacidades un cruce de caminos. Madrid (España): Grupo de Investigación en Dirección Estratégica, Universidad Autónoma de Madrid, 49 p.
- GILBERT, N. (2005). Simulation for the Social Scientis. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 0335216005.
- GODET, M. (1995). De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia . México D.F: Alfaomega, 65 p. ISBN 970-15-0028-8.

- GÓMEZ HERNÁNDEZ, M.; RODRÍGUEZ MONROY, C. y GUAITA, Wi. (2010). Método de análisis por indicadores para evaluar la gestión del conocimiento en empresas manufactureras [en línea]. En: Revista de Ciencias Sociales, Vol. 16, No. 2, (may-ago.), Maracaibo (Venezuela): Universidad de Zulia, p. 304-316. ISSN 1315-9518 <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28016298011.pdf> [consult: 15/02/2011]
- GRANT, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm [on line]. In: Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), Hoboken (NJ, USA): John Wiley & Sons. p. 109-122. ISSN: 1097-0266 <http://www.wedb.net/download/valoracao/aula_7/grant_1996.pdf> [consult: 05/02/2011]
- HAMEL, G. (1999). Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Barcelona: Ariel, 95 p. ISBN 9972-208-26-5.
- HARRISON, J.; LIN, Z.; CARROLL, G.R. and CARLEY, K. C. (2007). Simulation modeling in organizational and management research. [on line]. In: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, (oct.), Briarcliff Manor (NY, USA): Academy of Management. p. 1229 - 1245. ISSN (electronic): 1930-3807 <10.1.1.125.2188-1.pdf> [consult: 02/02/2011]
- HONG-BING, L. (2007). DEA-Based Project Knowledge Management Performance Evaluation. In: International Conference on Management Science & Engineering, ICMSE 2007 (20/22/08/2007), Harbin (Heilongjiang, China). Proceedings ICMSE 2007. Piscataway (NJ, USA): IEEE, p. 1561-1566. ISBN: 978-7-88358-080-5
- IZUNZA, V. (2001). Planeación Prospectiva. En: Revista Espacio, No. 6, México: Instituto Tecnológico de Hermosillo, 27 p.
- KIECHEL, I. (2010). Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World. Harvard Business School Press Books, 25 p. ISBN 1-59139-782-0.
- KLUYVER, C. (2001). Pensamiento estratégico: Una perspectiva para los ejecutivos. Mexico: Pearson, 101 p. ISBN 987-9460-59-6.
- CARDONALÓPEZ, J.A. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. [en línea]. Tesis de Maestría (Magister en Administración). Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración. 133p. <<http://www.bdigital.unal.edu.co/1036/1/jesusalbertocardonalopez.2006.pdf>> [consulta: 03/02/2011]
- MEDINA, J. &. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 37 p. ISSN 1696-8573.
- MIKLOS, T. y TELLO, M. E. (1997). Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México D.F.: Limusa, 143 p. ISBN 958-97695-4-3.
- MINTZBERG H. Q. J. (1995). The Strategy Process. New Jersey (USA): Prentice Hall, 88 p. ISBN 0134558588.
- MOLLONA, E. (2008). Computer simulation in social sciences. In: Journal of Management & Governance, Vol. 12, No. 2, New York (NY, USA): Springer, p. 205-211. ISSN: 1385-3457.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2002). Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. Tesis doctoral (Doctor en Ciencias Económicas). Oviedo (España): Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
- ORIHUELA, J. (2008). Internet: la hora de las redes sociales. Nueva revista, p. 59-60. ISSN 1885-1541.
- PAGE, M. (2009). Las redes sociales facilitan las relaciones laborales. Gaceta, p. 10-11. ISSN 1698-580.
- PÉREZ GONZÁLEZ, D. (2005). Contribución de las tecnologías de información a la generación de valor de las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión. Tesis Doctoral (Administración de Empresas). Santander (España): Universidad de Cantabria, Departamento de Administración de Empresas.
- PICKER, S.; RUHNKE, A. and LEKER, J. (2009). Developing knowledge management - what makes the success? [on line]. In: International Journal of Technology Management, Vol. 45, Num. 3-4, Geneva (Switzerland): Inderscience Enterprises Limited. p. 380-389. ISSN (Online): 1741-5276. <<http://inderscience.metapress.com/openurl.asp?genre=article&eissn=1741-5276&volume=45&issue=3&spage=380>> [consult: 25.02.2011]

- PORTER, M. E. (1996). What is Strategy? [on line]. In: Harvard Bussiness Review (Nov.-Dec.), Watertown (MA, USA): Harvard Business School. p.61-78. ISSN: 0017-8012. <http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf> [consult: 22.02.2011]
- RIESCO, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Madrid (España): Díaz de Santos, 96 p. ISBN 84-7978-748-1.
- RIFFO OLIVARES, L. (1997). Métodos de investigación prospectiva para la toma de decisiones. En: ORTEGÓN, E. y Medina, J. (Comp.)(1997). Prospectiva: Construcción social del futuro. Cali (Colombia): Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de Administración. ILPES, Dirección de proyectos y programación de inversiones. Colección Pensamiento Administrativo de Frontera, p. 108-147.
- SENGE, P. M. (2004). La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México (México): Granica. ISBN: 95-0641-421-1.
- TEECE, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets [on line]. In: California Management Review, Vol. 40, No. 3 (Spring), London (UK): Mendeley Ltd. p. 55-79. ISSN: 0972-1509. <http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/web/search_results.seam?Ntt=knowledge%2Basset%252C%2BTeece&conversationId=175658> [consult: 03.03.2011]
- VENTURA, J. (1996). Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar. Oviedo: Universidad de Oviedo, 35 p.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm [on line]. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, (Apr.-Jun.) Malden (MA, USA): John Wiley & Sons, Ltd. p. 171-180. Online ISSN: 1097-0266. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/pdf>> [consult: 20.02.2011]
- ZACK, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. [on line] In: California Management Review, Vol. 41, No. 3, (Spring), London (UK): Mendeley Ltd., p. 125-145. ISSN 1865-4924 <<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>> [consult: 05.03.2011]