

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: El triunfo de los intangibles

### Knowledge gestion: victory of intangibles

#### RESUMEN

El factor productivo por excelencia es el conocimiento, la tecnología continua siendo eje para encontrar la solución a los problemas.

Gestión del conocimiento se define como estrategia que convierte los valores intelectuales en valor añadido e incremento de la productividad.

Capacitación es el conjunto de actividades a través de las cuales se incrementa el conocimiento y la aptitud del empleado.

Existe gran relación entre gestión del conocimiento e inteligencia competitiva, la primera documenta el conocimiento y lo comparte con los trabajadores, la segunda, es un proceso analítico que transforma la información de la competencia para aplicarla en la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Capacitación, Competitividad, Conocimiento, Gestión conocimiento, Inteligencia competitiva, Productividad, Tecnología.

#### ABSTRACT

*The production factor for excellence right now is the knowledge, the technology is and continued be the most important part to find the problem solution.*

*The knowledge's gestion is a strategy that change the intellectual values to add and to much productivity.*

*The capacitation is the group of activities through to have to much knowledge and workers aptitude.*

*Exist a strong relation between knowledge and competitive intelligence, the first consist in documentar the knowledge and sharing whit workers inside the company; the second, is an analytic process that transform information from the competency to be apply to my own company.*

**KEYWORDS:** *Capacitation, Competitive intelligence, Knowledge, Knowledge's gestion, Productivity, Technology.*

### 1. INTRODUCCIÓN

El factor productivo por excelencia de la era actual es el conocimiento. Es éste el factor que sirve de apalancamiento al creciente y veloz cambio tecnológico. En una era signada por la explosión demográfica y la contaminación, la tecnología es y seguirá siendo sin lugar a dudas el eje fundamental para encontrar solución a los problemas que han de aquejar al mundo entero.

Para las organizaciones de cualquier naturaleza, y muy especialmente para las empresas generadoras de bienes y servicios, la gestión del conocimiento, conjugada con la creatividad y capacidad innovativa resulta a la claras un factor crítico a la hora de subsistir y competir en los mercados globales.

En el contexto administrativo, la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento son dimensiones vitales en el proceso permanente de

desarrollo, en donde el talento humano deja de ser un sujeto pasivo para transformarse en sujeto activo y de gran relevancia en los índices de productividad, facilitando las mejoras de los procesos de producción y estimulando la introducción de nuevas competencias laborales para asumir los retos más importantes y singulares de la era actual, superando así en ese nuevo camino los miedos al fracaso, al rechazo, a las críticas y a los esquemas tradicionales de jerarquía, a partir de la ruptura de los viejos esquemas mentales que tanto daño generan en el plano interno y externo de las diferentes organizaciones.

En los últimos años en el campo empresarial se ha desarrollado una peculiar excitación por lo que parece el descubrimiento de una nueva solución: la gestión del conocimiento o *knowledge management*. Liderados por esa heterogénea tribu de autodenominados "*gurus*" de la gestión empresarial como escritores de *best sellers* de negocios, teóricos de las organizaciones y profesores de escuelas de administración, las empresas

#### LEONEL ARIAS MONTOYA \*

Ingeniero Industrial, M.Sc.  
Profesor Asistente  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
leoarias@utp.edu.co

#### LILIANA MARGARITA PORTILLA

\*\*  
Administradora Financiera  
Profesor Auxiliar  
Facultad Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
lilipor@utp.edu.co

#### CARLA LILIANA VILLA \*\*

Administradora de empresas.  
Gerente Administrativa  
Servicentro Esso La Romelia  
cavilla74@hotmail.com

**\*GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y  
FINANCIERA.**

**\*\*GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DEL  
DESARROLLO HUMANO Y  
ORGANIZACIONAL.**

redescubren muchas actividades que vistas desde otras ópticas, incluso desde la propia, no parecen ser tan novedosas.

La gestión del conocimiento se ha definido como una estrategia que convierte los valores intelectuales de las organizaciones en mayor productividad, valor añadido e incremento de la competitividad. La gestión del conocimiento en una organización consiste desde este punto de vista en la producción, distribución, almacenamiento, evaluación, disponibilidad, transferencia y puesta en práctica del conocimiento. Este conocimiento es el resultado, tanto de la información proveniente del exterior, como de la creada por los propios componentes de la organización. En el mundo empresarial se le considera como una aproximación estratégica que incrementa la capacidad para la acción, alertando sobre lo que funciona, lo que pasa, en qué y en quién se debe creer, qué cosas van mal y cómo arreglarlas, con la asunción de que la gestión del conocimiento aumentara la productividad y las ventas.

La gestión del conocimiento debe servir claramente para superar las costumbres, sobre todo cuando ellas impiden la normal y efectiva respuesta de la organización a los nuevos requerimientos del entorno. La gestión del conocimiento resulta crucial para superar los paradigmas ineficaces, como así también aquellos mitos que dificultan el hallazgo de respuestas a los nuevos y acuciantes problemas.

Los problemas que se padecen, no serán superados con las ideas que contribuyeron a generarlas, sino con innovadoras y creativas ideas. Generar esas nuevas ideas es la razón de ser de la gestión del conocimiento.

Las empresas se están planteando un reposicionamiento en cuanto al "saber". El conocimiento acumulado ha empezado a ser cuestionado, siendo necesario contar con gente que pueda ver las cosas desde otra perspectiva. Las empresas que no logren actualizar y profesionalizar a su gente van a quedar rezagadas y postergadas. Si bien la capacitación es uno de los pilares en el desarrollo de los recursos humanos, sólo la formulación de una política integral de personal hará posible un crecimiento intelectual y operativo de los agentes de una organización.

Sólo se podrá hacer frente a las turbulencias de los cambios antes mencionados con la gente mejor capacitada, flexible y alerta al cambio y con una nueva y clara visión del negocio.

## 2. CONTENIDO

### 1) Adquiriendo conocimiento

La capacitación en el orden laboral es el conjunto de actividades a través de las cuales se incrementa el

conocimiento y la aptitud de un empleado en el desempeño de las tareas asignadas. Como bien dicen Juan Carlos Ayala y Miguel Ángel Vicente, ninguna empresa o entidad puede escoger entre capacitar o no hacerlo, la única posibilidad es elegir el método. La capacitación permite incrementar la productividad, contribuye a un incremento de la moral, asegura la estabilidad de la organización y su flexibilidad, contribuye a incentivar, reduce la necesidad de supervisión y reduce notablemente los niveles de fallos o errores.

Así pues la capacitación es una actividad estratégica, contribuyendo mediante la inversión en ella realizada a incrementar más que proporcionalmente los rendimientos obtenidos.

Mejorar los conocimientos en cuanto a calidad, pero sobre todo capacitar para la aplicación, lleva a reducir el número de defectos por millón de oportunidades, y con ello al incremento en los niveles de productividad, acompañado como es lógico de una reducción de costos y una mayor satisfacción de los clientes y consumidores.

No es lo mismo generar un mero conocimiento que capacitar a alguien para entender y comprender la necesidad del cambio, tanto personal como de la empresa. Tampoco es igual el efecto de obtener determinados resultados considerados fundamentales, a los impactos de lograr una ventaja competitiva.

### 2) Distinguiendo entre la información y el conocimiento

Resulta difícil encontrar hoy en día directivo alguno que no incluya en su discurso el término conocimiento o alguno de los conceptos derivados del estudio de la sociedad o gestión del conocimiento. Pero, ¿acaso todos realmente entenderán a lo que se están refiriendo?

El conocimiento no es lo que se cree que es. Google no es una fuente de conocimiento, como tampoco lo es una presentación en PowerPoint sobre técnicas de venta, una base de datos, un libro de liderazgo o este artículo.

El conocimiento no es un objeto ni un contenido. Tampoco un curso entrega conocimiento.

El conocimiento es aquello que le permite al ser humano tomar decisiones y por tanto actuar. Si permite actuar, entonces se adquiere en el hacer, con la práctica y se demuestra en la acción y no hablando de ello. El ideal es evaluar el conocimiento de una persona a partir de su desempeño y no de lo que dice saber (por ejemplo en un test o examen).

El conocimiento es inconsciente, intangible e invisible (se encuentra en el cerebro de las personas y no puede

ser externo a ellas) y lo construye cada individuo a través de su experiencia cotidiana. Alguien puede leer libros sobre Maradona o Michel Jordan y ver cientos de videos con sus mejores jugadas y eso no le permitirá disponer del conocimiento que ellos tenían para jugar fútbol o básquetbol. Por esa razón, el conocimiento es difícil de gestionar e imposible de explicitar y transferir, aunque suene poco amable decirlo.

*"Si hablamos de conocimiento, no se trata de saber, se trata de hacer"*

Todos tenemos conocimiento para andar, hablar, leer o comer aunque no sea necesario pensar para ejecutar esas actividades. ¿Obvio verdad? Cuando se tiene un año de edad, no lo era tanto, lo que ocurre es que se olvidada cómo se aprende y se automatiza.

Para construir conocimiento, hay que aprender, es decir, hay que acumular experiencia reutilizable en el futuro y para ello se necesita tiempo, motivación y, sobre todo, mucha práctica. Si se habla de conocimiento, no se trata de saber, se trata de hacer.

El inconsciente es el que guía las acciones pero solo aprende de una manera: por experiencia repetida. Contar las cosas a los alumnos en un aula es perder el tiempo, no escuchan y además se le está hablando al yo equivocado.

En realidad, los directivos están hablando de Información y su confusión tiene una importancia decisiva. Cada vez se tiene más información, se está sometido a una verdadera sobredosis diaria desde múltiples fuentes. Pero al mismo tiempo se vive con la angustia permanente de que el conocimiento que se tiene no es suficiente.

Es urgente desterrar la gravísima falacia de creer que recopilar, distribuir y acumular información (Internet es una fuente inagotable) equivale a generar conocimiento que además se sabrá usar apropiada y eficientemente. Aprenderse de memoria un diccionario no equivale a aprender un idioma.

### 3) Aprovechado el recurso humano

Empresas que hoy por hoy se encuentran en excelentes niveles de posicionamiento, pueden carecer de las capacidades humanas necesarias para afrontar el futuro no sólo a mediano y largo plazo, sino inclusive a corto plazo. Se dispone de personal para ejecutar eficientemente los actuales procesos productivos, sin embargo surge una pregunta: ¿cuenta este personal con los conocimientos, experiencias y aptitudes para los nuevos sistemas de trabajo que ya se están implementando en la industria?. Si los recursos humanos representan uno de los activos más preciados, sino el más en toda empresa, el hecho de que sus capacidades puedan quedar rápidamente obsoletas debe ser motivo de preocupación.

Los activos intelectuales representan en gran medida esa capacidad del personal obrero, administrativo y directivo para hacer frente a las nuevas realidades y desafíos. En la medida en que el personal no disponga de esa capacidad de reaccionar rápida y eficazmente a las nuevas circunstancias la empresa estará en problemas.

Nuevos métodos y materiales de construcción, nuevos servicios en la banca y las finanzas, nuevos medios para hacer publicidad y mercadeo, nuevos tratamientos médicos, nuevas formas de cultivo, nuevos sistemas de producción, son apenas una pequeña muestra de los cambios que día a día modifican las exigencias sobre las necesidades en materia laboral.

El personal para continuar siendo productivo y competitivo debe renovar de manera continua sus conocimientos y capacidades. Ello genera una nueva posibilidad de negocios en materia educativa: la capacitación y entrenamiento destinado a la reeducación continúa para la competitividad. Readaptar de forma constante los paradigmas, entrenar en las nuevas disciplinas y requerimientos tecnológicos (máquinas e insumos), capacitar en calidad, productividad, planificación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.

Las empresas no pueden continuar vilipendiando las experiencias y vivencias laborales de su personal. Estos son poseedores siempre de experiencias únicas y particulares, las cuales pueden ser transferidas y compartidas con el resto del personal, contribuyendo de tal manera a la conformación de una inteligencia grupal.

La suma de experiencias, conocimientos y aptitudes individuales no llegarán nunca a ser tan fuertes y determinantes como lo es la inteligencia grupal. Para hacer ello factible es esencial una comunicación de excelencia. Esta comunicación concebida como la libre y fluida transmisión de conocimientos, experiencias, datos e información es mucho más que la consideración de los medios utilizados para hacerla realidad. Implica una postura, una decisión y una cultura, la cual es conveniente que vaya acompañada de los medios que la hagan más efectiva.

### 4) Gestión del conocimiento e Inteligencia Competitiva

Para Pere Escorsa, gerente de la empresa consultora española IALE Tecnología, la Gestión del Conocimiento consiste básicamente en *"documentar el conocimiento existente en las empresas y en compartirlo con los trabajadores"* (1)

Una nueva corriente entra a complementar la utilidad de los métodos de la gestión del conocimiento, la Inteligencia Competitiva, designación actual y más

completa de la llamada Vigilancia Tecnológica. En términos generales la gestión del conocimiento indaga hacia adentro, mientras que la inteligencia competitiva lo hace hacia fuera, constituyéndose en un maravilloso agregado de la gestión general.

Es necesario observar el concepto de donde nace la Inteligencia competitiva para así entenderlo mucho mejor. Para Escora la Vigilancia Tecnológica es realizar de forma sistémica la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Dentro de sus objetivos encontramos el conocimiento de las líneas de investigación, el trabajo de los competidores y las empresas líder de un producto determinado, en general la observación de aquella información que alerte sobre cualquier innovación científica o técnica susceptible de crear oportunidades o amenazas. Esta información tiene múltiples fuentes, formales o informales, en las que se destacan las bases de datos especializadas, las patentes, los artículos científicos, tesis doctorales, información de proveedores y competidores, conferencias, noticias, etc, siendo Internet una herramienta clave para el proceso de captación de información, ya que actualmente es mucha la información que se publica por este medio.

El cambio de Vigilancia Tecnológica a Inteligencia Competitiva por parte de los autores contemporáneos tiene mucho que ver con el significado de las palabras que las configuran; vigilar es observar, mientras que la inteligencia comprende un proceso. En el contexto organizacional, la vigilancia tecnológica presenta la información que se ha encontrado, mientras que la Inteligencia Competitiva la presenta interpretada y analizada por los expertos, lista para la toma de decisiones. Resulta evidente que el concepto de Inteligencia Competitiva es mucho más completo, al basarse en el ciclo de la Inteligencia (Planificación y Dirección, Obtención de la Información, Procesamiento, Análisis, Difusión de Resultados, Acciones).

La Inteligencia Competitiva es pues *“un proceso analítico que transforma datos desagregados de los competidores, industria y mercado, hacia los conocimientos aplicables a nivel estratégico, relacionados con las capacidades, intenciones, desempeño y posición de los competidores”*

Ahora bien, para entender mejor la relación existente entre la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia competitiva, a continuación se expondrán sus rasgos más significativos según una caracterización general elaborada por el grupo CDE del Plan Tecnológico de Navarra(2):

#### Gestión del Conocimiento:

- Orientación a la gestión de flujos de conocimiento

- Proyección hacia la construcción y estructuración de nuevo conocimiento interno
- Su actividad está orientada hacia el interior de la empresa
- Una de sus prioridades es no perder la información acumulada del pasado

#### La Inteligencia Competitiva se caracteriza por:

- Orientación a la gestión de flujos de información externa
- Está centrada en la captación, análisis y conversión de la información externa en conocimiento interno
- Es una actividad orientada al exterior de la empresa
- Posee enfoque anticipativo, de detección de tendencias oportunidades y amenazas

Desde el análisis de las anteriores generalidades es fácil apreciar el carácter complementario de ambas herramientas. Para Escora la gestión del conocimiento documenta y aprovecha las experiencias de la gente de la empresa, mira hacia el pasado y busca que estos conocimientos se compartan mediante las intranets y el correo electrónico. Por su parte la Vigilancia o Inteligencia competitiva mira hacia el ambiente externo de la organización para anticipar, a partir de la captación de las señales que emite el entorno, las oportunidades y amenazas que debe afrontar la organización.

Las organizaciones están compuestas por un talento humano que va construyendo un conocimiento especial a partir de la búsqueda del mismo y la experiencia, generando unos flujos especiales de saberes en uno de los niveles de la organización, el interno (microambiente). Es allí donde la gestión del conocimiento juega su papel. De igual forma la organización tiene otro nivel, el externo (macroambiente), donde hay variables geográficas, climáticas, políticas, culturales, de la industria y sector en que se inscribe la empresa, etc. A este nivel se construye día a día conocimiento y se transmite información útil para ser captada, analizada, interpretada y usada por la empresa en sus procesos de planeación, siendo en este aspecto la Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia competitiva protagonistas, configurándose como un herramientas de observación y análisis del entorno externo.

Ninguna empresa se encuentra totalmente aislada del mundo, y por eso necesita de la observación de lo exógeno para gestionar, direccionar y planear apropiadamente lo endógeno, reconociendo las relaciones simbólicas de interdependencia entre ambos niveles.

### 3. CONCLUSIONES

Antes de comenzar con algunas conclusiones, resulta útil hacer referencia al siguiente planteamiento hecho por Engels:

*“La concepción materialista de la historia parte de la tesis de que la producción, y tras ella el cambio de sus productos, es la base de todo orden social. Que en todas las sociedades que desfilan por la historia, la distribución de los productos y junto a ella la división social de los hombres en clases o estamentos, es determinada. Según eso, las últimas causas de todos los cambios sociales y de todas las revoluciones políticas no deben buscarse en las cabezas de los hombres ni en la idea que ellos se forjen de la verdad eterna ni de la eterna justicia, sino en las transformaciones operadas en el modo de producción y de cambio; han de buscarse no en la filosofía, sino en la economía de la época de que se trata”.*

Muchas organizaciones subestiman la importancia de los activos intangibles así como el Conocimiento, creatividad, ideas y relaciones. Todos estos elementos son los que aportan más valor en la actualidad, más que los activos tangibles. Todavía es muy difícil para las organizaciones (directivos principalmente), entender esto, por lo que en la mayoría de los casos no los protegen cuidadosamente como lo hacen con sus activos tangibles. Para reflexionar sobre la importancia que esto tiene es necesario hacer los siguientes interrogantes: ¿Qué haría usted si de repente los más inteligentes y capacitados se marchan? ¿Cuántificó usted todo lo que invirtió para capacitarlo(s)? ¿Cómo se van a comportar ahora los indicadores de calidad sin ellos? ¿Se habrán ido a trabajar con la competencia? ¿Qué se hará ahora al quedarse sin clientes, sin proveedores, sin inversionistas y sin el staff?

Nuevas épocas hacen necesarias nuevas formas de pensar y ver la realidad. Las ideas que ayer fueron útiles hoy seguramente ya no lo sean. Quienes pretendan seguir siendo competitivos manejando conceptos perimidos dejarán de tener la capacidad de confrontar con posibilidades de triunfo en los nuevos campos de competición.

Ante el cambio, las organizaciones para seguir siendo factibles y rentables sólo les cabe una posibilidad: modificar positivamente sus conocimientos y posturas de frente a las nuevas realidades. Es necesario reconstruir constantemente las ideas y conceptos para hacer viable la organización en el mediano y largo plazo.

Los gustos y necesidades de los consumidores se alteran, el funcionamiento de la economía también, los cambios sociales, tecnológicos, científicos y políticos repercuten día a día, haciendo del mercado un factor en continua evolución. De allí la imperiosa necesidad de gestionar los conocimientos como una forma de dar

respuesta al cambio continuo. Es así como la gestión del conocimiento y la gestión del cambio se entrelazan en la búsqueda de la adaptación competitiva de la empresa a su entorno.

La gestión del conocimiento debe ir mucho más allá de la reacción a los cambios que se generan, para pasar a ser artífice de la promoción del cambio, generando nuevas reglas de juego. Un ejemplo de ello sería la alianza estratégica entre la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Competitiva, en donde lo interno se logre cohesionar con lo externo para potencializar los procesos de toma de decisiones y las acciones derivadas de estos desde la visión integral empresa-entorno.

Para finalizar se puede decir que el futuro de la gestión del conocimiento en las organizaciones es brillante. Se tiene ya acceso a tecnología útil y adecuada como es el caso de Internet, y un almacén intelectual basado en la evidencia. También se dispone de profesionales de la gestión del conocimiento y las herramientas informáticas que ayudan a manejar el conocimiento explícito. Sólo falta un poco de entusiasmo imaginativo y un presupuesto suficiente. Habrá que esperar que los gestores, si no se encuentran en capacidad de otorgar algo de lo primero, al menos aporten parte de lo segundo.

### 4. BIBLIOGRAFÍA

- [1]. Escorsa Castells, P. De la Vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas. Conferencia inaugural de los Estudios de información y Documentación de la UOC del segundo semestre del curso 2001 – 2002, impartida el 15 de septiembre de 2001. Documento publicado en junio de 2002. Disponible en [www.uoc.es](http://www.uoc.es)
- [2]. Bernhardt, D. (1994), “I want it fast, factual, actionable”. Tailoring competitive intelligence to executives needs, Long Range Planning, Vol. 27, N° 1. Citado por Escorsa, P. En: La integración entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos. Revista Espacios. Volumen 21. 2000. Disponible en [www.revistaespacios.com](http://www.revistaespacios.com)
- [3]. Documento Las respuestas a todas las preguntas sobre vigilancia tecnológica, Disponible en la Página Web del Plan Tecnológico de Navarra [www.plantecnologico.com](http://www.plantecnologico.com)
- [4]. artículo Gestión del conocimiento, escrito por lefcovich Mauricio, revista país global. [www.pais-global.com.ar](http://www.pais-global.com.ar)
- [5]. Caballero Quintana Andrés, Documento las 4Cs del conocimiento. Comunicación, cultura conocimiento y capital intelectual, artículo publicado por la revista CEFGESTION Mayo DE 2001.