

Factores facilitadores para las prácticas de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia Competitiva.

González Gálvez, M^a Pilar

Universitat Oberta de Catalunya
e-mail: pgonzalezgal@uoc.edu

Keywords

Knowledge management, Competitive Intelligence, necessary factors

Palabras clave

Gestión del Conocimiento, Inteligencia Competitiva, factores facilitadores

Abstract

The Knowledge Management and the Competitive Intelligence are disciplines that are in expansion and take place within organizations that intend to innovate and improve their competitiveness. An important coincidence is observed in the factors that are necessary for the practices of both disciplines. Some important differences are also observed and we consider that these differences are actually the key of the complementariness of both disciplines, in the strategic global process of the organizations.

Resumen

La Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Competitiva son disciplinas en expansión, que practican las organizaciones que pretenden innovar y mejorar su competitividad. Se observa una importante coincidencia en los factores necesarios para las prácticas de ambas disciplinas y también alguna diferencia importante que consideramos la clave de su complementariedad, dentro del proceso global estratégico de las organizaciones.

Introducción

La nueva economía¹ ha provocado importantes cambios a las organizaciones. La globalización de los mercados, la expansión de las multinacionales, el valor que actualmente se otorga a los activos intangibles y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son algunos ejemplos. En este sentido, la actividad que se genera en el sí de las organizaciones es bastante más compleja que en la era industrial y comporta el análisis y la gestión estratégica de procesos que interactúan con otros procesos y que pueden contribuir a alcanzar los objetivos de la organización y a mejorar su posicionamiento en el sector.

En este contexto innovador, donde la investigación y el desarrollo presentan una transición hacia una generación centrada en el conocimiento, el aprendizaje y los flujos de información (Maspons, 2006), nacen disciplinas como la Gestión del Conocimiento (GC) y la Inteligencia Competitiva (IC), con una clara vocación estratégica.

¹ El concepto de "nueva economía" se utiliza desde 1994, a partir de que el vicepresidente de los EUA, Al Gore, presenta el proyecto *Global Information Infrastructure*. Esta nueva economía se basa en la globalización, la información y la organización en red.

1. Objetivo

El objetivo del presente trabajo es hacer una reflexión sobre las prácticas de GC y IC para intentar demostrar que se trata de actividades complementarias (Smith y Fletcher, 1999; Palop i Vicente, 1999; Kalb, 2000; Norday, 2000; Desouza, 2001) que configuran los procesos estratégicos de las organizaciones (Cavaller, 2006).

Con esta finalidad presentamos una estructura en tres partes. Las dos primeras, dedicadas respectivamente a la GC y la IC, quieren poner el acento en las funciones y los agentes facilitadores del conocimiento y de la inteligencia a las organizaciones. La tercera parte está dedicada a la comparación entre ambas disciplinas, para intentar objetivar la complementariedad que se defiende.

Hay que señalar que el presente trabajo ha sido planteado desde una perspectiva basada en el paradigma que defiende la ecología de la información (Davenport, 1997),² donde el centro de un sistema de información es siempre el usuario, según el modelo Nuclear o Copernicano (Sack, 1986),³ contrariamente a los modelos anteriores, que estaban centrados en los propios sistemas.

² En esta obra Davenport llama Ecología de la Información a una nueva manera de aproximarse a los sistemas de información, que ofrecen un concepto heterodoxo, metodológico, científico y sostenible, que tiene en cuenta diferentes escenarios informativos y que se centra en las personas y sus conductas.

³ En el modelo Copernicano definido por Sack, el usuario es el centro del sistema y tiene el control sobre los elementos que conforman el sistema de información, que están representados en la periferia. Este modelo surge en contraposición al modelo Ptolemáico, donde el centro del sistema estaba constituido por el sistema de información y el usuario se encontraba en la periferia.

2. Gestión del Conocimiento

Si nos referimos al saber general, conocimiento es la facultad de saber aquello que es o no conveniente y obrar de acuerdo con esta idea; el hecho de conocer comporta también tener idea o representación mental de las cosas; implica la capacidad de escoger, entre varias opciones, la más acertada dependiendo de las circunstancias. El conocimiento se refiere al hecho de reconocer un objeto, un hecho o una situación y por otro lado, tiene relación con el aprendizaje.

Como se puede comprobar se trata de un concepto complejo y como tal, puede ser enfocado desde diversas perspectivas. De esta manera, nos podemos referir al conocimiento científico, que es aquél que se basa en las observaciones, los experimentos, las abstracciones, las inferencias y los conceptos. Y podemos abordarlo desde una perspectiva filosófica que relacione el conocimiento con la organización del pensamiento y la lógica, como punto de partida para la creación de nuevo conocimiento (Bueno Campos, 2004).

En el marco de este trabajo nos referiremos al conocimiento que existe en las organizaciones⁴ y lo entenderemos como un proceso continuado y dinámico que comprende la propia experiencia y la influencia del contexto (Nonaka-Takeuchi, 1995; Boisot, 1998; Cook&Brown, 1999; Norday, 2000; Desouza, 2001; Orozco, 2002; Al-Hawamedh, 2002).

Hay que tener presente que las organizaciones tienen una dimensión claramente social del individuo y su actividad (Bordieu, 1985; Coleman, 1990). Por este motivo el conocimiento organizacional se formará a partir del conocimiento que poseen las unidades estructurales de la misma organización, es decir, los individuos (Wilson, 2002; Núñez de Paula, 2004; Bueno Campos, 2004) y también de las relaciones que se establecen entre ellos (Herreros, 2002) entre los grupos que existen dentro de la misma organización, ya sean departamentos formales o bien grupos naturales e incluso dependerá de las relaciones que la organización establezca con el exterior (Tapscot y Williams, 2007). Es a partir de estas sinergias que el conocimiento se transmite de un sitio al otro de la organización y en este sentido, la comunicación y el aprendizaje son fundamentales (Winström y Norman, 1994; Nonaka-Takeuchi, 1995; Tobio, 1997; Ongallo, 2000; Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001; Alavi y Leidner, 2001; Desouza, 2001; Carrión, 2002; Núñez de Paula, 2004; Bueno, 2004).

Dada la complejidad expuesta de los conceptos "conocimiento" y "organización" resulta evidente de que las funciones del conocimiento organizacional también sean complejas, o en todo caso diversas. Nos referimos a las funciones que se llevan a cabo en el seno de las organizaciones y que tienen a ver con el conocimiento, ya sea utilizándolo como materia prima para conseguir un objetivo o emprendiendo acciones que comporten la creación de nuevo conocimiento, imprescindible cuando se busca innovación (Norday, 2000; Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001; Desouza, 2001; Soo, Devinney y Midgley, 2002; Dou y Dou, 2004).

El conocimiento pues, existe en toda organización y la manera de gestionarlo, se enmarca dentro de una cultura corporativa determinada, con unas características propias que varían según el contexto y la historia de cada organización, de manera tal que esta cultura determina la conducta informativa de la organización y de sus miembros (Garmendia, 1988; Andrews, Baster y Coller, 2002; Pérez-Pulido, 2007).

⁴ Tomamos la definición que hace Mario Pérez-Montoro (2002): organización es un conjunto de individuos estructurados para cubrir unos objetivos determinados. Lo hemos escogido porque es aplicable a todo tipo de organizaciones tanto si sus fines son lucrativos o no, si son privadas o públicas, de cualquier tamaño y tanto si se dedican a los servicios o a los productos.

3. Factores facilitadores para la gestión del conocimiento

Evidentemente las organizaciones siempre han generado y han almacenado conocimiento. La diferencia es que hoy en día se tiene conciencia de que se trata de un valor fundamental con un elevado componente estratégico (Andreu, Ricart y Valor, 1991; Corneja, 1994; Davenport y Prusak, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1999; Paños, 1999; Desouza, 2001; Soo, Midgley y Devinney, 2002; Dou y Dou, 2004). La globalización de los mercados ⁵ ha influido en la cultura organizativa en general (Prusak, 2001; Bergeron, 2002; Dou y Dou, 2004; Jasimuddin, 2008) de manera que actualmente, los activos intangibles se consideran valores como en la era industrial lo fueron los activos materiales. Económicamente la información y el conocimiento ya son considerados como valores rentables (Castillos, 1998; Prusak, 2001; Al-Hawamdeh, 2002; Wilson, 2002) y seguramente eso ha representado el mejor aval para los directivos de las organizaciones que han optado por invertir en este sentido.

Precisamente el fenómeno de la globalización y la consideración del conocimiento como valor, juntamente al uso de las TIC, son según Prusak (2001) los tres catalizadores de la GC. En este contexto, se parte de una situación que ofrece herramientas y oportunidades que se pueden traducir en bonos resultados. Pero las organizaciones no pueden tratar los activos intangibles como el conocimiento, con un carácter abstracto, de la misma manera que se gestionan los valores materiales (Dou y Dou, 2004). Ante esta necesidad de transformar el conocimiento tácito en explícito para poder difundirlo y sacarle beneficio, surge la GC.

La GC es un proceso constituido por todas las actividades que permiten generar, buscar, difundir, utilizar y mantener el conocimiento, información, experiencia y pericia de una organización con la finalidad de incrementar su capital intelectual y aumentar su valor.⁶

La GC incluye la gestión estratégica y la gestión operativa (Corneja, 1994; Paños, 1999; Carrión, 2002; Soo, Midgley y Devinney, 2002). La primera implica la creación de conocimiento, mientras que la segunda se encarga de la distribución del conocimiento a la organización. En definitiva, se trata de obtener unas ventajas competitivas sostenibles y fomentar la innovación.

Ante una realidad que demuestra que las organizaciones no siempre llevan a cabo actividades de GC, a pesar de la tendencia actual a considerar el conocimiento como un valor fundamental en esta busca de la innovación, hay que plantearnos cuáles son los factores que propician las prácticas de GC.

Podemos afirmar que el detonante tiene que ser la voluntad, por parte de la organización, de transformar los diferentes tipos de conocimiento (tácitos, explícitos, individuales, internos y externos) en conocimiento corporativo y conseguir que éste sea accesible a todos los miembros de la organización, con el fin de mejorar sus objetivos (Pérez-Montoro, 2002). Esta actitud activa resulta imprescindible para desarrollar GC ya que se trata de proyectos que involucran a toda la organización.

A partir de aquí, las tecnologías que permiten un buen acceso a la información y hacer un uso de la misma orientado a la estrategia, constituyen otro de los elementos esenciales para llevar a cabo GC (Prusak, 2001; Soo, Midgley y Devinney, 2002; Carrión, 2002; En el *Hawamedh*, 2002; Dou y Dou, 2004). También hay que destacar la voluntad de liderazgo y la busca de innovación por parte de la organización, como factores imprescindibles (Carrión, 2002). Y evidentemente, no podemos dejar de mencionar la importancia que tienen elementos como el contexto, que puede ser catalizador de

⁵ La globalización de los mercados comporta la aparición de multinacionales y como consecuencia, se descubren diferentes maneras de actuar en las diferentes sedes de la misma organización. Surge entonces la necesidad de unificar criterios en función de las mejores prácticas y a partir de aquí el conocimiento se convierte en el factor diferencial de más valor para optimizar la producción.

⁶ UNE 166000:2006

transmisión de conocimiento, y el valor que se otorga a las personas, que en definitiva, son las depositarias del conocimiento y a la hora las destinatarias de lo mismo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Boisot, 1998; Cook y Brown, 1999).

Reflexionando sobre estas consideraciones brevemente expuestas, comprobamos que seguramente los mismos factores que según Prusak (2001) propiciaron la aparición de la GC como disciplina, son los que facilitan la aparición de la GC en una organización.

4. Inteligencia Competitiva

Si entendemos por inteligencia, la capacidad de comprender, aprender, asociar y la destreza o habilidad para adaptarse a situaciones nuevas o encontrar soluciones a los problemas, podemos extrapolar esta definición al ámbito de las organizaciones y decir que inteligencia es la capacidad de una sociedad, comunidad o grupo para resolver los problemas que se generan en su desarrollo, a partir del uso del conocimiento que posee.

Esta relación de la inteligencia con las capacidades responde a una visión psicológica del término (Petrovsky, 1986). En este sentido las capacidades son integradoras y tienen que ver con la actividad y el aprendizaje (Cetisme, 2003; Núñez de Paula, 2004). Las capacidades son las cualidades que hacen que llevemos a cabo con éxito las actividades que emprendemos. Estas cualidades tienen que ver con el aprendizaje, con la conciencia de grupo, con las necesidades sociales y los intereses personales, con la voluntad de compartir las soluciones con el resto de la comunidad y con el hecho de disponer de las habilidades precisas para las actividades que hay que llevar a cabo (Núñez de Paula, 2004; Davenport y Sydner, 2005).

Núñez de Paula (2004) presenta un concepto muy completo de inteligencia organizacional, cuando se refiere a "el uso efectivo de la información del entorno a la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento existente fuera y dentro de la organización, en función de la innovación o la mejora continua, el aprovechamiento de oportunidades, la creación de nuevo conocimiento y valor, la formación y el bienestar de las personas relacionadas con la organización". A partir de esta definición hay que evitar la confusión con otras funciones de la inteligencia que se utilizan en el ámbito de las organizaciones pero no son inteligencia organizacional, sino que responden a aspectos más concretos. En primer lugar no se tendría que confundir la inteligencia organizacional con la inteligencia corporativa o empresarial ni con la inteligencia competitiva o vigilancia. Orozco (2001) ha estudiado en profundidad la función de la inteligencia a las organizaciones y considera que la inteligencia organizacional responde a un concepto genérico que abraza todo tipo de organizaciones. Por otra parte, la inteligencia empresarial o corporativa es un concepto igual de genérico que la organizacional pero aplicado sólo a las organizaciones que son emprendidas. Según Orozco, la inteligencia organizacional es una capacidad general e integral y la inteligencia empresarial o corporativa es una capacidad pero también una función con sus tareas, fases y requerimientos de planificación, como cualquier tipo de gestión.

Somos conscientes de que en el entorno profesional a menudo se utilizan diferentes términos para referirse a una misma realidad. De tal manera conceptos como inteligencia competitiva (IC), inteligencia económica (IE), inteligencia estratégica (IEs) y vigilancia tecnológica (VT) son usados para referirse a una serie de actividades que buscan la innovación y quieren apoyar la toma de decisiones, creando así una cierta confusión en torno a éstas disciplina. En nuestra opinión se trata de procesos muy similares que se diferencian por matices conceptuales y en algunos casos, funcionales. Con la intención de aclarar conceptos hemos querido presentar las siguientes definiciones.

En el marco de este trabajo hablaremos de inteligencia competitiva para referirnos al proceso sistemático de busca, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo. Este proceso tiene que ser reconocido y aceptado en toda la organización, estar integrado en el proceso de decisión estratégico y tiene que aportar un beneficio a la organización (Tena y Comai, 2006).

A partir de la definición anterior, y teniendo en cuenta que la vigilancia, basada en la observación, tiene un carácter pasivo, mientras que la inteligencia comporta las acciones de analizar, elaborar la información y actuar (Martinet y Marti, 1995),⁷ consideramos que la VT, o en todo caso, cualquier tipo de vigilancia, forma parte de las primeras fases del proceso de inteligencia competitiva (Rouach,

⁷ Algunos autores (Palop Y Vicente, 1999; Escorsa Y Maspons 2001) describen formas activas de vigilancia, como el *watching o monitoring*.

1996; Degoul, 2000; Escorsa y Maspons, 2001; Rovira, 2008). Si bien es cierto que hay autores que utilizan los términos de IC y VT de manera equivalente (Palop y Vicente, 1999; Cartier, 1999; Tena y Comai, 2001) nosotros consideramos que la función inteligencia comporta una fase previa de vigilancia. En el caso concreto de la VT, Rouach (1996) la define como "el arte de descubrir, recolectar, tratar, almacenar informaciones y señales pertinentes, débiles y fuertes, que permitirán orientar el futuro y proteger el presente y el futuro". En todo caso, hay que señalar que a menudo la duplicidad del concepto corresponde a una cuestión geográfica ya que en el contexto anglosajón se utiliza el término CI (Competitive Intelligence) mientras que en los países francófonos se habla de vigilancia (veille) para referirse a la misma actividad.

Sin embargo hay autores que ven una evolución desde la vigilancia hasta llegar al concepto de inteligencia económica (Nordey, 2000). En el proyecto CETISME (2003) se habla de IE para referirse a un "conjunto de conceptos, métodos y herramientas que reúnen todas las acciones coordinadas de búsqueda, obtención, tratamiento, almacenamiento y difusión de la información relevante para empresas y organizaciones, en el marco de una estrategia determinada".

En éste línea, Cavaller (2006) ofrece una visión integradora y considera que la IC y la GC conforman un nivel de inteligencia de rango superior, que es la IEs. De esta manera, mientras la IC se dedica a la información del entorno a la organización, para dar apoyo a la toma de decisiones (Ikeya, 2001; Nascimiento y Dumke, 2007), la GC trabaja con la información interna (Nordey, 2000; Escorsa, 2001; Rovira, 2008) de forma que la IEs, "es el tratamiento sistemático de la información orientado al progreso de las organizaciones, desde un punto de vista eminentemente estratégico" (Cavaller, 2006).

Lo que queremos destacar, en todo caso, es la relación que la IC tiene con la planificación estratégica de las organizaciones (Nordey, 2000; Bergeron, 2002; CETISME, 2003; Fahley, 2007; Rovira, 2008). Es desde este punto de vista que consideremos que la IC, junto con la GC, conforman la IEs (Cavaller, 2006).

5. Factores facilitadores para la inteligencia competitiva

Los empresarios siempre han tenido que estar alerta en su entorno. Hablar con los clientes y proveedores, asistir a ferias, leer las revistas especializadas de su sector y analizar los productos de la competencia, han estado desde siempre prácticas habituales. "... podemos convenir que la práctica de la vigilancia siempre ha formado parte de una gestión efectiva de la tecnología, mucho antes de la formalización de los conceptos". (Palop y Vicente, 1999: 21). Actualmente sin embargo, el ritmo que marcan las nuevas tecnologías y legislaciones y el aumento de la capacidad de innovación, hace que todo sea bastante más complejo. Las organizaciones saben que conocer el entorno competitivo es fundamental para comprender, prever los movimientos de los clientes y competidores y tomar decisiones al respecto (CETISME, 2003; Nacimiento y Dumke, 2007).

Aunque los directivos son conscientes de esta necesidad, todavía hay mucho camino por hacer en este sentido. "La mayor parte de los empresarios reconoce que su conocimiento sobre la competencia es insuficiente" (Postigo, 2001:6). El informe CETISME (2003) expone que aunque la mayoría de las organizaciones procuran obtener información de importancia estratégica de su entorno, a menudo no lo hacen de forma sistematizada y la mayoría a veces no lo nombran "inteligencia". Un estudio reciente ⁸ elaborado por *Information Builders* refleja que la falta de sistemas de apoyo a la toma de decisiones disminuye y dificulta la productividad de las organizaciones, de manera que los directivos consideran que la falta de información precisa, consistente y completa es la barrera más importante para su trabajo y que demasiado a menudo tienen que intentar compensar esta falta de información confiando en su experiencia. Este ejemplo ilustra la situación que se vive cada día a las organizaciones europeas. Los directivos están alarmados porque continuamente tienen que tomar decisiones basándose en una información inconsistente, imprecisa y prematura con el riesgo que eso comporta.

Ante esta situación nos hemos preguntado cuáles son los detonantes para que una organización decida iniciar prácticas de IC.

Esta voluntad de liderazgo, de busca de innovación y de afrontar el entorno competitivo con un mejor conocimiento del mismo, es el primer factor impulsor de la IC y es consecuencia de la globalización de los mercados (Dou y Dou, 2004; Nacimiento y Dumke, 2007) y del carácter proactivo de la organización. En este sentido podemos afirmar que hay organizaciones inteligentes, que son las que están atentas y aprenden de la información que captan de su entorno (Lesca, 1992; Giner, 2004; Núñez de Paula, 2004; Pérez- Pulido, 2007; Carrión 2007). Así las organizaciones abiertas al exterior o competitivas, saben adaptarse a los cambios de manera más efectiva, tienen capacidad de actuar anticipadamente y como consecuencia, consiguen innovar.

Actualmente es impensable que una organización conozca toda la información. Desde el planteamiento que propone la ecología de la información (Davenport, 1997), 9 las TIC constituyen una herramienta indispensable ya que proporcionan el acceso a la información y facilitan la gestión de la misma. El uso de las tecnologías es pues otro de los factores facilitadores de la IC y las organizaciones tienen que tener claro que las TIC forman parte de los sistemas de información de soporte a las decisiones y no de los sistemas de información de soporte a las actividades (Dou y Dou, 2004; Giner 2004) y por lo tanto hay que plantear su uso en base a una estrategia determinada. Este planteamiento estratégico (Bergeron, 2002; Fahley, 2007; Nacimiento y Dumke, 2007) es otro de los factores a tener en cuenta cuando hablamos de los elementos necesarios para llevar a cabo IC.

⁸ "Los sistemas de toma de decisiones inadecuados están costando a los negocios en Europa millones de euros " (2007). Este estudio ha entrevistado en 160 directivos de ocho países europeos sobre los aspectos importantes a la hora de tomar una decisión.

⁹ La ecología de la información se caracteriza porque responde a un modelo holístico; se basa en la heterodoxia; requiere de la tecnología; se centra en las personas; responde a una metodología científica; busca la sostenibilidad en la gestión; da importancia al entorno; trabaja con el marketing para conseguir la fidelización y satisfacción de los usuarios; es integradora de diferentes tipos de información; se basa en procesos evolutivos, y trabaja para la aplicabilidad de los conceptos.

6. Gestión del Conocimiento vs Inteligencia Competitiva

Teniendo en cuenta la visión integradora que propone la IEs (Cavaller, 2006), planteamos un estudio comparativo entre la GC y la IC, como actividades complementarias que se enmarcan en la estrategia global de la organización.

En primer lugar y como se extrae de las reflexiones hechas en los apartados anteriores, vemos que los elementos facilitadores de las actividades de GC son muy similares a los que se precisan para las prácticas de IC. De tal manera podríamos afirmar que las organizaciones que inician proyectos de GC tienen los ingredientes necesarios para llevar a cabo IC y al revés. Igualmente, cuando en una organización no se dan las características adecuadas por las prácticas de GC, muy probablemente esta organización tampoco podrá llevar a cabo un proyecto de IC.

En la misma línea de similitudes, hay que destacar el objetivo general común que persiguen ambas disciplinas y que no es otro que la busca de la innovación y la consecución de ventajas competitivas (Paños, 1999; Carrión, 2002; Dou y Dou, 2004). A pesar de estas importantes coincidencias, es evidente que la GC y la IC tienen objetivos específicos diferenciados y que sus competencias y aplicaciones tampoco son las mismas.

Está justamente en las divergencias entre la GC y la IC donde situamos su complementariedad (Paños, 1999; Barclay & Kage, 2000; Bergeron & Hiller, 2002; Davenport & Hall, 2002; Escorsa, 2002; Morcillo, 2003; Núñez de Paula, 2004; Rovira, 2008). En este sentido podemos constatar que la principal diferencia entre GC y IC radica en la dimensión de la información que se gestiona. Mientras que la GC se ocupa de los flujos de información interna de las organizaciones, la IC se dedica a la información del entorno. Hemos querido enfatizar en esta distinción, considerándola el eje principal de nuestra reflexión y estructurar a su alrededor el análisis de las actividades de GC y IC. Con esta intención hemos comparado 10 puntos clave para la práctica de ambas actividades.

Estos puntos que hemos considerado fundamentales para obtener una visión general del contexto que rodea las actividades de GC y de IC son: 1- la dimensión informativa donde se sitúan estas actividades; 2- la orientación que toman las mismas en el marco de la gestión organizacional; 3- aquello que se busca o detecta en la información estudiada; 4- el ámbito sobre lo que se quiere informar; 5- los factores culturales que se tienen que dar a la organización para poder realizar estas actividades; 6- las tecnologías que utilizan para llevar a cabo sus propósitos; 7- las fuentes o recursos informativos que se explotan; 8- el objetivo de los proyectos de GC y de IC; 9- los destinatarios de estas actividades; 10- las competencias profesionales que se precisan para llevar a cabo estos proyectos.

En primer lugar pues, podemos considerar que las actividades que analizan la información interna y externa, ofrecen un marco de referencia adecuada para el desarrollo de la estrategia de una organización (Cetisme, 2003). En este sentido hemos comprobado que a menudo las organizaciones destacan esta necesidad de abarcar las dos dimensiones informacionales ¹⁰ Es evidente pues que, aunque el nivel de aplicación de las actividades de IC y de GC no sea elevado, las organizaciones tienen conciencia de su necesidad de conocer y entender el entorno y sus propias capacidades, con el fin de responder a los cambios de manera competitiva.

A partir de aquí, y teniendo en cuenta la diferente dimensión informacional de las actividades de GC y IC, vemos que si hacemos un planteamiento basado en el marketing, justamente esta especificidad es la que conforma su complementariedad. De tal manera cuando una organización diseña una estrategia de marketing y elabora una matriz DAFO, tiene que llevar a cabo un análisis de la información interna y externa.

¹⁰ Tena y Comai (2006) recogen las experiencias de organizaciones como Metalquimia S.A.; Ferroatlantica I+D; Tolsa; TAU Cerámica S.A.; Zanini; Agbar, Fuerte Hoteles, etc., que exponen sus necesidades de utilizar la información interna y externa con finalidades estratégicas.

La GC, entre otras cosas, evaluará los recursos y las capacidades de la organización. De esta manera se identificarán aquellos aspectos en los cuales la organización tiene mejores capacidades y también aquellos aspectos mejorables con el fin de obtener más ventaja competitiva (Corneja, 1994; Paños, 1999; Rovira, 2008).

Mientras tanto, las actividades de IC proporcionan información sobre el entorno y detectan aquellos aspectos que pueden permitir a la organización desarrollar sus ventajas competitivas y por lo tanto, se comportarán mejor. De la misma manera, hay que identificar los puntos que pueden tener repercusiones negativas para la organización para intentar contrarrestarlos o minimizarlos (Corneja, 1994; Paños, 1999; Miller, 2000).

Con la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cualquier organización puede elaborar una buena estrategia de cara a mejorar su ventaja competitiva, promover el crecimiento de la empresa o mejorar su posicionamiento relativo con respecto a la competencia.

	gestión del Conocimiento	Inteligencia Competitiva
Dimensión formativa	Formación interna de la organización	Formación externa de la organización
Orientación	Operativa y estratégica	Estratégica
Detecta	Debilidades y fortalezas	Amenazas y oportunidades
Ámbito	<p>Forma sobre la situación de la organización.</p> <p>Conocimientos explícitos: Procedimientos, capacidades, situación financiera, stocks, organización...</p> <p>Conocimientos tácito: Técnicas, relaciones, capacidades personales, experiencia...</p>	<p>Forma sobre las tendencias en:</p> <p>Tecnología</p> <p>Aspectos legales</p> <p>Mercado</p> <p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Visión de futuro</p>
Factores culturales	<p>Contexto de confianza que permita el intercambio de información</p> <p>Tendencia a aplanar estructuras</p> <p>Considerar el conocimiento como factor competitivo</p> <p>Considerar el capital humano como fuente de innovación</p> <p>Incentivar la transmisión de conocimiento.</p>	<p>Contexto de confianza que permita el intercambio de información</p> <p>Estructuras flexibles ante los cambios</p> <p>Directivos dispuestos a mantener una interacción fluida con el equipo.</p> <p>Capacidad de respuesta ante las evoluciones del mercado</p>
Tecnologías de servicio	<p>Herramientas de trabajo en equipo</p> <p>Intranet</p> <p>Correo Electrónico</p> <p>Sistemas de gestión documental</p> <p>Internet</p>	<p>Herramientas de trabajo en equipo</p> <p>Intranet</p> <p>Correo Electrónico</p> <p>Sistemas de gestión documental</p> <p>Internet</p> <p>Filtros</p> <p>Minería de datos</p> <p>Búsqueda y análisis semántico de información</p>
Fuentes	<p>Todos los flujos de información de la organización: conocimiento tácito y explícito, individual y colectivo, relaciones entre trabajadores y clientes, proveedores, accionistas, informes financieros, económicos ...</p>	<p>Secundarias: Fuentes principales de negocios, recursos específicos del sector, noticias, fuentes gubernamentales, información de agencias, organismos internacionales.</p> <p>Primarias: contactos, entrevistas, literatura gris, observación, congresos</p>
Objetivos	<p>Conseguir innovación</p> <p>Ventaja competitiva</p>	<p>Conseguir innovación</p> <p>Ventaja competitiva</p>

	<p>generación de conocimiento aprovechamiento del conocimiento existente distribución y mejor acceso conocimiento.</p>	<p>promover la investigación y el desarrollo dar apoyo a la toma de decisiones aproximar a la organización a la realidad del entorno proteger los recursos competitivos de organización.</p>
<p>rigida a</p>	<p> toda la organización: personal de producción, operaciones, control y estrategia.</p>	<p> directivos de planificación estratégica directores.</p>
<p>competencias profesionales</p>	<p>generar confianza que permita el intercambio de conocimiento. identificación de las necesidades de conocimiento de la organización coordinación y diseño de flujos de formación creación de taxonomías documentales generación de mapas de conocimiento digitalización de contenidos</p>	<p> planificación estratégica que defina la línea a seguir. identificación de las necesidades de formación de la organización búsqueda y recuperación de información análisis de información difusión y comunicación de la formación</p>

Figura 1.: Tabla comparativa entre las actividades de Gestión del Conocimiento e Inteligencia Competitiva.
 Basado en Miller (2000).

Cómo podemos observar en la tabla, las diferencias importantes entre las prácticas de GC y IC radican en su orientación ya que mientras en la GC vemos funciones estratégicas y operativas, la IC té una vertiente absolutamente estratégica.

Ya hemos comentado que las organizaciones pueden utilizar el conocimiento que ya tienen o bien pueden crear nuevo. En cualquier caso, este conocimiento se utiliza diariamente en las tareas de producción propias de la organización, evitando la duplicidad de esfuerzos, proporcionando mejores accesos a la información de uso operativo, en la formación continua, en la transferencia de conocimiento necesario para los procesos funcionales propios del negocio, en la colaboración interdisciplinaria y de trabajo en equipo, etc. De manera tal que toda la organización se beneficia de la GC al utilizar el conocimiento para innovar procesos, productos y servicios.

En cuanto a la orientación estratégica, ya hemos visto cómo las actividades de GC y IC pueden dar soporte a una estrategia de marketing. En todo caso, con respecto a la IC, se hace del todo necesaria para que los directivos puedan aprovechar las oportunidades detectadas y tomar decisiones estratégicas con el mínimo riesgo posible. Desde esta perspectiva, la GC y la IC se complementan cuando la información externa, elaborada, pasa a ser conocimiento interno y los resultados de ambas actividades conforman la inteligencia estratégica de la organización.

De esta manera los departamentos estratégicos de las organizaciones utilizan fundamentalmente información externa, mientras que los departamentos con funciones operativas utilizan sobre todo información interna.

Vale la pena destacar que, en cualquier caso, se hace imprescindible una estructura corporativa flexible y capaz de adaptarse a los cambios donde los directivos consigan y fomenten un clima de confianza que permita la cooperación y un intercambio de información útil y bidireccional tanto en sentido vertical como transversal. "La adaptación y la supervivencia de las organizaciones en condiciones de cambios turbulentos responden principalmente a la combinación de culturas innovadoras y externalizadoras" (Andrews, Basles y Collier, 2002).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. (2001) "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, vol 25, nº 1, pp. 107-136.
- AL-HAWAMDEH, S. (2002) "Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge" *Information Research*, 8 (1), paper 143 [on line] <http://InformationR.net/ir/8-1/paper143.html> [consulta: gener 2006]
- ANDREU, RICART i VALOR (1991) *Estrategia y Sistemas de Información*. Madrid: Editorial McGraw-Hill
- ANDREWS, S.; BASLER, C.; COLLER. (2002) "Redes, cultura e identidad en las organizaciones" *REIS*, 97, pp. 31-56
- BARCLAY, R.; KAGE, S. (2000) *knowledge management and intelligence functions - a symbiotic relationship*. Millennium intelligence, Medford: Cyber Age Books, pp. 155-170.
- BERGERON, P.; HILLER, C. (2002) "Competitive Intelligence" *Annual Review of Information Science & Technology*, vol. 36 (1), pp. 353-390
- BOISOT, M. (1998) *Knowledge Assets. Securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University Press. 284 p.
- BOURDIEU, P. (1985) "The forms of capital" A: RICHARDSON, J.G. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Nova York: Greenwood.
- BUENO, CAMPOS, E. (2004) "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles". *Economía industrial*, nº 357, p. 13-26 [on line] <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1271501> [consulta 22/03/2007]
- CARRIÓN, J. (2002) "Modelo general para la creación de conocimiento". Fundación iberoamericana del conocimiento. www.gestiondelconocimiento.com
- CARRIÓN, J. (2007) *Organizaciones idiotas vs organizaciones inteligentes*. Madrid: Prentice Hall. [on line] <http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/jcarrion.pdf> [consulta: 26/06/2007]
- CARTIER, M. (1999) "2005: La nouvelle société du savoir et son économie" [on line] http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation_PDF/2005_La_nouvelle_societe-du_savoir.pdf [consulta: març 2006]
- CASTELLS, M. (1998) "Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa" *La Factoria*, nº 7 [on line] <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>
- CAVALLER, V. (2006) *Sistema matricial d'indicadors per a l'anàlisi estratègica de la informació a les organitzacions: aplicació en un cas pràctic*. Tesis doctoral, Universitat de Barcelona, Barcelona.
- COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- COOK, S.; BROWN, J. (1999) "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing" *Organization Science*, vol 10, nº 4, pp 381-400
- CORNELLA, A. (1994) *Los recursos de información*. Madrid: Mc Graw-Hill-ESADE
- DAVENPORT, E.; HALL, H. (2002) *Communities of practice and organizational learning*. *Annual Review of Information Science & Technology*, n. 36, pp. 171-228.
- DAVENPORT, T. (1997) *Ecología de la información*. México D.F.: Oxford University Press. 295p
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, I. (1998) *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. Pp 198.
- DEGOUL, P. (2000) "Introducción práctica a la problemática de la vigilancia tecnológica en las Pymes". Conferencia en LEIA, Parque tecnológico de Miñano, Vitoria.
- DESOUZA, H. (2001) "Intelligent agents for competitive intelligence: survey of applications", *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº4, 57-63.
- DOU, H; DOU, J.M. (2004) "The processes of building knowledge. The case of SMEs and distance learning" *ISDM Information Science for Decision Making*, nº17, art. 174 [on line] http://isdml.univ-tln.fr/articles/num_archives.htm [consulta: juny 2008]
- ESCORSA, P. (2002) *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas*. [on line] www.uoc.es/web/esp/art/uoc/escorsa0202/escorsa0202_imp.html [consulta: 07/2006]

- ESCORSA, P; MASPONS, R; CRUZ, E. (2001) "Inteligencia competitiva y transferencia de tecnologías: reflexiones para el desarrollo de la relación universidad-empresa". (Es. 3. 194).
- FAHLEY, L. (2007) "Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs" *Strategy and leadership*, v. 35, n° 1, pp. 4-12.
- GARMENDIA, J.A. (1988) "La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica", *REIS*, 41, pp. 7-23
- GINER, F. (2004) *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Esic Editorial. Pp 212.
- HERREROS, F. (2002) "¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos? Una definición de capital social" *Papers*, 67, pp. 129-148
- IKEYA, N. (2001) "The japanese Intelligence Culture" *Competitive Intelligence Review*, vol 12, n°4, pp 51-56
- INFORMATION BUILDERS (2007) "Los sistemas de toma de decisiones inadecuados están costando a los negocios en Europa millones de euros". *Boletín de la computación* [on line] http://www.boletin.com.mx/noticias/noticia2.asp?arch=informationbuiders_1262.txt&cliente=111 [consulta: 06-09-07]
- JASIMUDDIN, S. M. (2008) "A holistic view of knowledge management strategy" *Journal of Knowledge Management*, vol 12, n° 2, pp. 57-66.
- KALB, C. (2000) "Welcome to the 21st Century " *Competitive Intelligence Review*, vol 11, n° 1.
- KROGH, ICHIJO, NONAKA (2001) *Facilitar la creación de conocimiento*. Mexico: Oxford University Press Mexico, 469p.
- LESCA, H. (1992) *Información y cambio en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. (Fundemi Books), p 153-173.
- MASPONS (2006) "Innovación, vigilancia e inteligencia. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento". [on line] <http://216.239.59.104/search?q=cache:covmYA063OoJ:www.congreso-info.cu/UserF> [consulta 03/12/2006]
- MILLER, J. [et al] (2000) *Millenium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford, New Jersey: Cyber Age Books.
- MORCILLO, P. (2003) *Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones*. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y tecnología*, n° 17 [on line] www.madridmasd.org/revista/revista17/tribuna/tribuna1.asp?imprimir=si [consulta: 12/ 06]
- NASCIMIENTO, M.A.; DUMKE, D. (2007) "A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence" *The TQM Magazine*, vol 19, n° 3, pp. 206-216.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- NORDEY, P. (2000) "De la documentation à l'intelligence économique". *A : Lettre de la Net Economie*, 34. [on line] <http://membres.lycos.fr/dessie/docie.htm> [consulta maig 2008]
- NÚÑEZ PAULA, I. (2004) "La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica". *Acimed* v.12, n° 3 [on line] http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci04304.htm [consulta 22/02/2007]
- ONGALLO, C. (2000) *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson. Pp72
- OROZCO, E. (2001) "El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba". *El Profesional de la información*, v.10, n° 7-8, pp. 14-22.
- OROZCO, E. (2002) "Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas". *CiencInform*; 33 (1); 17-23
- PALOP, F; VICENTE, J.M (1999) "Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española". [on line] www.cotec.es/cas/publicaciones/pre_est_15.html [consulta març 2006] *Fundació COTEC*, estudio n° 15
- PAÑOS, A. (1999) "Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa" *Anales de Documentación*, n°2, pp. 21-38

- PÉREZ-MONTORO, M. (2002) “La gestión del conocimiento y su dimensión documental”. *Bibilodoc 2001/2002*, p. 95-111.
- PÉREZ PULIDO (2007) “Ètica i deontologia per a professionals de la biblioteconomia i documentació” Ítem, nº 45, pp 7-28.
- PETROVSKY, A. (1986) *Teoría psicológica del colectivo*. La Habana: Ciencias Sociales. Pp. 47.
- PRUSAK, L. (2001) “Where did Knowledge Management come from?” *IBM Systems Journal*, v.40, nº 4. [on line] www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html [consulta 22/03/2007]
- ROUACH, D (1996) *La veille technologique et l'intelligence économique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- ROVIRA, C. (2008) « Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para SEM-SEO. » [on line] *Hipertext.net*, nº 6 <http://www.hipertext.net> [consulta : juny 2008]
- SACK, J. (1986) “Open Systems for Open Minds: Building the Library without walls.” *College & Research Libraries*. p.535-544
- SMITH, D.; FLETCHER, J. (1999) “Fitting market and competitive intelligence into knowledge management Jigsaw understanding the Impact”. *Marketing and reseach today*, 28 (3).
- SOO,W.; DEVINNEY,T.M.; MIDGLEY, D.F.(2002) “The process of Knowledge Creation in Organizations”, *Working Paper, INSEAD, Fointenebleau, France*
- TAPSCOT, D.; WILLIAMS, A. D. (2007). *Wikinomics. la nueva economia de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- TENA, J; COMAI, A. (2001) “Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual”. *El Profesional de la Información*, v.10, nº 5, p. 4-10.
- TENA, J; COMAI, A. (2006) *Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica*. Barcelona: Emecom Ediciones. 288 p.
- TOBIO, M. (1997) “El papel de la comunicación interna en las organizaciones actuales”. *Anuario de comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM) pp. 184-185.
- UNE 166000:2006 “Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i “. AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- WILSON, T.D. (2002) “The nonsense of knowledge management” *Information Research*, 8 (1) paper, 144 [on line] <http://InformationR.net/8-1/paper144.html> [consulta: maig 2008]
- WIKSTRÖM, S; NORMAN, R. (1994) *Knowledge and value. A new perspective on corporate transformation*. London: Routledge. Pp. 64