

Información para los negocios: los nuevos agentes del conocimiento y la gestión del capital intelectual

Yara Rezende

RESUMEN

La evolución de las características y necesidades de los diferentes usuarios de la información en las empresas han determinado a lo largo del tiempo no solo la creación de diversos tipos de sistemas de información, sino también la constante adaptación del perfil de formación académica y de actuación de los profesionales de la información. Al primer modelo de biblioteca técnica de la empresa —tradicional—, siguieron los centros de documentación, los centros de información, las bibliotecas virtuales, los centros de inteligencia competitiva y, actualmente, los centros de gestión del conocimiento. El reconocimiento de la importancia estratégica de la administración del conocimiento y del capital intelectual de las empresas se configura como la más reciente fase de evolución en la gestión de la información. Los diferentes modelos de sistemas de información para las empresas que ya han surgido, a pesar de ser distintos, no se excluyen y conviven, aunque una parte significativa de los profesionales de la información no acompañe ni se adapte a dicha evolución y esté perdiendo espacio de actuación, dejándose a los profesionales de otras áreas.

ABSTRACT

The evolution of the characteristics and needs of the business companies different information needs and users have been established, along the time, not just the creation of different information systems, but also the continuous profile adaptation of information professionals. The first and traditional business technical library model was followed by business documentation center, business information center, business virtual library, competitive intelligence center and, nowadays, the knowledge management center. The acknowledgement of the knowledge management and intellectual capital strategic importance in business companies, reveals itself as the newest information management evolution phase. The different business information systems models coexist and do not exclude themselves, although expressive part of information professionals have not been coming along and adapting to this evolution, and has been losing their job positions to other specialities professionals.

Calidad, productividad y competitividad son los tres conceptos que expresan los actuales desafíos de las empresas que en los últimos años pasaron a formar la trilogía del hecho empresarial. En las tres últimas décadas las empresas alcanzaron avances considerables en los procesos de manufactura, en las áreas financiera, administrativa y de marketing, así como en el desarrollo y utilización de nuevos materiales.

Recientemente, las empresas experimentaron transformaciones significativas en la gestión de los negocios como consecuencia de la automatización industrial y de la oficina, de modo que el uso de la tecnología de la información se transformó en pasaporte para entrar en un mundo de mercados globalizados.

Reducir costos y ganar ventaja competitiva pasa a ser el resultado no sólo de “cuánto” sino también de “cómo” se hacen las inversiones en el campo

tecnológico y este resultado será proporcionalmente mayor para las empresas que respondan con más rapidez ante los cambios de necesidades y demandas del mercado y de la sociedad como un todo, anticipándose a alternativas innovadoras.

Recientemente, las empresas experimentaron transformaciones significativas en la gestión de los negocios como consecuencia de la automatización industrial y de la oficina, de modo que el uso de la tecnología de la información se transformó en pasaporte para entrar en un mundo de mercados globalizados.

Gerenciar de manera inteligente las informaciones alcanzadas y el consecuente conocimiento generado e incorporado por la empresa a partir de sus procesos de innovación, pasa a ser el diferencial estratégico. Así, cada vez más, las empresas empiezan a tener dentro de su personal no sólo especialistas técnicos sino también especialistas que trabajan la información de manera más creadora. Es en este contexto que surgen dentro de las empresas los nuevos agentes del conocimiento.

Los agentes del conocimiento y la información

A lo largo de su trayectoria, las empresas van incorporando a sus estructuras diferentes tipos de profesionales, cuyos perfiles de actuación dependen directamente del uso e interpretación de la información.

Agentes creadores

Son los profesionales que utilizan la información con la intención de solucionar problemas o como insumo generador de ideas que darán lugar a nuevas tecnologías y conceptos que, a su vez, proporcionarán ventaja competitiva.

Los agentes creadores de la empresa son profesionales de las áreas de desarrollo y creación, para los cuales la información necesaria puede aparecer en catálogos comerciales, noticias, textos literarios, imágenes, artículos de revistas, libros, y también en complejos análisis ingenieros, logísticos, de equipamiento o de formulaciones químicas y sus efectos.

Las demandas de información de estos profesionales se ha atendido a través de diferentes sistemas de información creados en las últimas décadas. El modelo más antiguo es el de la biblioteca técnica tradicional de la empresa, representada en general, por una sala con libros, periódicos y normas técnicas que la mayoría de las veces se mantienen con limitados recursos presupuestarios y que frecuentemente acababa transformándose en depósito de los libros y revistas que recibía la empresa.

A continuación, vino la fase de los centros de documentación que eran lo mismo que las bibliotecas pero de mayor tamaño y que intentaban ser más selectivos en cuanto al alcance de sus colecciones. Al mismo tiempo, surgieron los centros de información, cuya propuesta, en algunos casos, además de guardar libros y publicaciones se aventuraban a realizar selecciones y análisis de contenido, embriones de los actuales sistemas de inteligencia competitiva.

Al inicio de la década del 90, sobrevino el *boom* de las bibliotecas virtuales de la empresa, cuyo punto focal es el acceso a la información y no la acumulación de colecciones. Más que almacenar información en montones de publicaciones y documentos, se trata de prodigar recursos, con eso se comprende que lo estratégico es saber dónde encontrar la información acertada, de manera rápida y efectiva en cuanto al costo [1].

Agentes intérpretes

Son los profesionales que interpretan el ambiente, utilizando la información como herramienta de prospección e identificación de los nuevos negocios, mercados y tecnologías. Son los especialistas en el análisis y la planificación desde el punto de vista económico, comercial o tecnológico, cuya misión es identificar las amenazas y las oportunidades, anticipando cambios.

Para satisfacer sus necesidades de información surgirán los sistemas especialistas en inteligencia competitiva que se valen principalmente de los sistemas virtuales de acceso a la información para obtener los datos que se analizarán y reintrepretarán

a luz del negocio y, posteriormente, se les darán a las esferas de decisión de la empresa.

Agentes intermediarios

Son los especialistas encargados de intermediar el acceso a la información, cuyo proceso se inicia con la identificación e interpretación de las demandas de información del negocio, seguida de la identificación de las fuentes de información, de la selección y de la investigación propiamente dicha y, por fin, de la divulgación entre los agentes del conocimiento de cada empresa.

Esta categoría de agentes se formó casi exclusivamente a partir de los bibliotecarios en su más tradicional función, es decir, como organizadores y conservadores de las colecciones de las bibliotecas internas de la empresa. Actualmente el perfil de formación y actuación profesional de esta categoría de agentes sufre cambios constantes y significativos.

Como consecuencia del natural proceso de maduración por el que pasan todas las empresas, ya sea en relación con sus creencias y modos de gestión, ya sea en cuanto a sus procesos internos, este profesional ha adquirido un nuevo papel, el de intermediario entre las demandas de información de la empresa y el universo de informaciones accesibles. Actualmente se constata la cada vez mayor participación de profesionales de diversas especialidades actuando en este tipo de actividad. Son los llamados *information brokers* o mediadores de información.

Agentes gerentes del conocimiento

Es una nueva categoría de profesionales, cuyo papel es administrar el capital intelectual de la empresa, también llamado QI empresarial.

Antes de proceder a un análisis más detallado de estos profesionales y de su papel dentro de las organizaciones modernas, es necesario destacar la diferencia entre inteligencia empresarial y QI o conocimiento empresarial.

Inteligencia empresarial para la formulación estratégica

La formulación estratégica de cualquier negocio se hace siempre a partir de las informaciones disponibles, por tanto, ninguna estrategia puede ser mejor que la información de la cual se deriva.

Llámase inteligencia competitiva al proceso de monitorear el ambiente competitivo y no sólo al ambiente mercadológico, práctica que ya tiempo consolidada por medio de las investigaciones del mercado o marketing.

La formulación estratégica de cualquier negocio se hace siempre a partir de las informaciones disponibles, por tanto, ninguna estrategia puede ser mejor que la información de la cual se deriva.

Sapiro define la inteligencia empresarial como el proceso de “transformar datos en sabiduría a través de un sistema informacional cuyo objetivo es mejorar la posición competitiva. Antes la relación con el mercado se caracterizaba por un simple cambio [...]. Hoy, el cambio está basado esencialmente en las informaciones [2, p. 110]”. También se puede definir la inteligencia competitiva como el proceso de monitorear el ambiente competitivo.

Partiendo de estas definiciones, la habilidad con que la empresa reúna, organice, analice y ejecute los cambios a partir de las informaciones, integrándolas al proceso de constante mejoría de sus actividades, es la que determinará su excelencia. Para esto, muchas empresas, sobre todo en los últimos cinco años, empezaron a contar con áreas de inteligencia, hábitat de los agentes intérpretes.

Para estos, la producción inteligente de informaciones debe comenzar con la identificación de las necesidades del negocio, seguida de la selección de las fuentes, de la recolección, clasificación, organización y análisis de los datos y de la edición y difusión constante de las informaciones generadas para los distintos niveles de decisión de la empresa. Las iniciativas que se limiten a recolectar y diseminar datos por la empresa no garantizan por sí solas la ventaja competitiva.

Fuld [3] recuerda que la información nunca anda en línea recta y que las informaciones valiosas pueden pasar inadvertidas y por esto es preciso tener constancia y método para trabajarla. Según la *Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*, 80% de las informaciones sobre los competidores está dentro de la propia empresa.

El trabajo de inteligencia no es una novedad, pero es sólo en los últimos años que esa actividad se ha formalizado, se ha constituido en departamentos y se ha organizado a nivel mundial. Prueba de su valoración, así como de la de sus profesionales es el crecimiento del número de afiliados de dicha organización, que de 1 800 miembros en 1995 saltó a 6 000 en 1999, con un promedio de 200 nuevos ingresos mensuales. De las 500 mayores empresas que aparecen en la lista de la revista *Fortune*, 90% tienen procesos de inteligencia establecidos. La NutraSweet, empresa tradicional de la rama de los productos dietéticos, afirma obtener ganancias de hasta 50 millones de dólares anuales gracias a este trabajo de inteligencia.

Para Gilad y Gilad [4], la actividad de inteligencia debería incluso hasta institucionalizarse en las empresas a manera de red, donde los diversos funcionarios serían los responsables de la recolección de los datos y alimentarían a una central de inteligencia que los interpretaría y divulgaría. Sea cual sea la extensión de la red interna y externa de inteligencia de una empresa, para que el sistema funcione bien es importante determinar si su alcance se extiende a todo el ambiente o se limita sólo a una parte de él.

Capital intelectual: más mente, menos músculos

Cuando las empresas empiezan a ser vistas bajo la óptica del conocimiento se perciben cosas nuevas e importantes. Con el antiguo modo de concebir las empresas, es decir, como un agregado de recursos para generar productos y servicios, las personas se consideraban factores permutables en la ecuación de la producción y el conocimiento se veía sólo como una condición deseable.

Hoy, las innovaciones tecnológicas, a las que cada vez tienen más acceso todos los sectores económicos, han reducido la distancia que diferencia a las empresas, que han pasado a tener la posibilidad de acceder a las novedades y desarrollos nacidos en cualquier parte del mundo.

Lo que diferencia a las empresas ya no son las máquinas que se utilizan en el proceso productivo, pero sí la suma de conocimiento colectivo generado y adquirido, las habilidades para la creación, las inventivas, los valores, actitudes y motivación de las personas que las integran y el grado de satisfacción de los clientes. Son los llamados activos intangibles, los conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa y cuyo origen está

directamente relacionado con los agentes creadores de la empresa.

Lo que diferencia a las empresas es la suma de conocimiento colectivo generado y adquirido, las habilidades para la creación, las inventivas, los valores, actitudes y motivación de las personas que las integran y el grado de satisfacción de los clientes.

El principal foco generador de riqueza ya no es el trabajo manual, pero sí el intelectual. Las empresas pobres de bienes pero ricas de cerebros son las que más se valoran, como las consultorías, las agencias de publicidad y creación, las empresas de auditoría, las empresas de softwares y de nuevas soluciones informatizadas, así como las empresas “punto com.”. En la sociedad postindustrial, el último estadio es la sociedad del conocimiento, donde la creación, distribución y manipulación de la información constituyen la principal fuente de generación de riquezas.

Si la nueva riqueza es el conocimiento, capital y trabajo pasan a ser menos antagónicos. Capital es cada vez más el capital intelectual, capital de relaciones, capital de marca e identidad. Trabajo es cada vez más la capacidad de generar y gerenciar ideas, de conectarse, comunicarse y relacionarse con personas, sean clientes, socios u otros profesionales y hasta incluso el círculo familiar y de amigos, ya que la calidad de vida influye en el resultado final del trabajo. Por más de un siglo, el hombre más rico del mundo se asoció al petróleo. Hoy está asociado al conocimiento.

Capital intelectual es, en fin, el conocimiento que existe en una organización y que puede utilizarse para crear ventaja diferenciada. Cuanto más inteligente, sofisticada e integrada a la nueva economía, caracterizada por un alto grado de diversificación, velocidad y complejidad, más oportunidades tendrá la empresa de sobrevivir y crecer.

Los activos intangibles del capital intelectual

Los activos intangibles que componen el capital intelectual de una empresa pueden dividirse en tres categorías:

Activos de mercado

Son los bienes intangibles que se relacionan con el mercado: cartera de clientes y respectiva fidelidad; relaciones con los accionistas, bancos y suministradores; acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas; tecnológicas, de producción o comerciales; las marcas registradas y la respectiva imagen en el mercado; los canales de distribución; las licencias y franquicias. Esta categoría de activos es importante en la medida en que proporciona ventaja competitiva a la empresa, asegurando a sus clientes mejor conocimiento de su identidad y acciones.

Activos de competencia individual

Comprende el conocimiento o *expertise*, la pericia, las habilidades, la capacidad para crear y liderar de los funcionarios de la empresa. Son las cualidades intrínsecas al ser humano en cuanto individuos y, por tanto, no pertenecen a la empresa. Más que recursos humanos, son capital humano.

Activos de estructura

Es la estructura organizacional formal e informal de la empresa. El conjunto de las tecnologías, herramientas, procesos y metodologías responsables del funcionamiento del negocio. En esta categoría se incluyen los softwares y las redes de comunicación utilizados en las bases de datos, los sistemas de dirección y gestión, las actividades de investigación y desarrollo, los secretos de fabricación y *know-how*, las patentes y *copyrights*. Esta categoría otorga calidad, seguridad, corrección y orden a la empresa.

Intelecto: el mejor abandonado

El capital intelectual es el capital que reside en la cabeza de las personas, procede del trabajo y el desarrollo del intelecto y, en el contexto de la empresa, es la experiencia acumulada gracias al esfuerzo en la investigación de nuevos productos y métodos de trabajo, al desarrollo y dominio de tecnologías emergentes y perfeccionamiento de las relaciones y las compañías. Es, en fin, el talento y el nivel de eficiencia alcanzados.

El alto grado de eficiencia puede obtenerse mediante una balanceada combinación de buenos desempeños de las áreas operacionales, administrativas y técnicas de la empresa. Al ser el talento inherente a la condición humana y no una cuestión genética, puede aprenderse.

El reconocimiento del valor del capital intelectual presenta una nueva perspectiva de cómo las empresas deben organizar su futuro al invertir en la renovación de sus activos intangibles, principalmente las personas. ¿Y que debe hacerse para que las personas puedan desarrollar el talento y alcanzar la excelencia de sus intelectos? Según Ludwig, “una revolución de la educación y por la educación. Por ejemplo, en las escuelas se prohíbe a los niños hablar cuando en realidad hoy los mayores salarios son justamente para quien habla [5]”.

Para las empresas que generan valor a partir de su capital intelectual, la escasez en la oferta de profesionales creadores, innovadores, intuitivos, líderes y con espíritu emprendedor y de equipo no es mayor que la escasez de profesionales con buena formación cultural y educacional.

Al seleccionar el perfil de los que serán los agentes del conocimiento en las empresas, no se discute más en cuanto a saber o no saber inglés y español, ya que esto es obligatorio; así como dominar las nuevas tecnologías de punta: Internet, intranets y computación en general. Las personas que no saben ni usar un horno de microondas y quieren obtener un buen empleo, no podrán seguir existiendo. Hoy ya no basta leer tres periódicos diariamente o pasar horas navegando por sitios noticiosos o incluso leer montañas de libros si el contenido aprendido no pudiera aplicarse a la generación de algún tipo de valor, sea personal, comunitario o empresarial. Es la supremacía de la calidad sobre la cantidad.

Se vive en una sociedad cuya única certeza es el cambio y, donde todo cambia siempre, es imposible que exista una receta. Las paradojas que se presentan a los profesionales de los nuevos tiempos son varias: pensar a largo plazo pero mostrando resultados inmediatos; innovar sin perder eficiencia; colaborar pero también competir; trabajar en equipo, pero cobrando individualmente; ser flexible sin ruptura de patrones; convivir con lo real que cada vez es más virtual; mantener la liberalidad pero con más conexión a la red aún; estar ubicado pero sin perder la noción de lo que los aproxima; buscar perfección en medio de la rapidez; ser agresivo sin perder emoción; actuar rápido y por impulso pero con conciencia; establecerse pero mediante

transformación e innovación constantes; dividir para poder multiplicar.

Hoy más que nunca la creatividad es fundamental para sorprender y conquistar a los clientes y para que esto suceda es preciso tener capacidad de innovación para trabajar de manera espectacular, y esto sólo se logra cuando uno siente amor por lo que hace.

El liderazgo es otro de los presupuestos del perfil de aquellos que son los nuevos agentes del conocimiento de la empresa. No existe *empowerment* sin conocimiento. Líder es el que abre caminos a sus seguidores y no el jefe que pasa el día firmando papeles que es lo primero que se aprende en la alfabetización, o sea, poner el nombre.

Ser emprendedor, a su vez, significa “correr riesgos, tener iniciativa, ser obsesivo con los resultados [...], pero si usted llega a una empresa y le pregunta al funcionario cuánto él le cuesta a la empresa [...], el funcionario va a calcular un costo X. Pero si se pregunta cuánto le rinde a la empresa, él no sabrá responder. Esto significa que falta mucho para que ese funcionario sea emprendedor [5]”.

Sobre los actuales equipos de trabajo, Ludwig es todavía más crítico: “la empresa tiene que ser un *team* y no un grupo de trabajo. En un *team* uno puede incluso odiar a cualquiera de los demás miembros, pero se trabaja sin *boicot*, ya que el objetivo es el resultado del trabajo de la empresa [...] Hoy lo que vale es el nivel de conocimiento del *team* y con esto la jerarquía se torna reverencial. Cuando las empresas implantan sólo el espíritu de *team*, la jerarquía destruye al *team*” [...] Tener un *team* “es decir que existe un objetivo común y no existe posibilidad de que ese objetivo no sea mi función, quien quiera que la haga [5]”. Los actuales equipos tienen que tener una posición de relación, donde la calidad del desempeño individual es la función de la interacción, comunicación y coordinación entre los miembros. El énfasis dado al trabajo en equipo pasa a ser el conocimiento trabajado y no el trabajo del conocimiento.

Con la transición de la era de la información a la era del conocimiento se comprende que la información por sí misma no genera nuevos conocimientos. La información genera conocimiento cuando se crea algo nuevo a partir de sus posibles interpretaciones. Cuando la empresa identifica y adquiere los conocimientos que le faltan y los comparte con otros, ahí sí su capital humano comienza a crecer en competencia y conocimiento.

Cuando la empresa identifica y adquiere los conocimientos que le faltan y los comparte con otros, su capital humano comienza a crecer en competencia y conocimiento.

El valor del capital intelectual

Con el desarrollo de las telecomunicaciones y de la informática en la empresa orientada al conocimiento, la información pasa a ser realidad y a tener valor propio, separados de los bienes físicos. Paradójicamente, sin embargo, esa nueva realidad es bastante tangible, materializando así lo inmaterial. Al mismo tiempo, se experimenta un nuevo renacimiento de la importancia del ser humano como principal personaje de la economía, pues es él el que detenta el principal recurso competitivo de las organizaciones: el conocimiento.

“La información pasa a ser, por tanto, el principal bien económico en la medida en que es el ingrediente fundamental en la generación del conocimiento [...] Las empresas empiezan a valer más por el conocimiento que detentan o comercializan que por el patrimonio físico [6]”. Con el advenimiento de la civilización digital lo intangible pasa a formar parte del mayor valor de una empresa.

Cuantificar ese valor intangible, que es la laguna que existe entre el balance patrimonial de una empresa y su valor de mercado, es uno de los grandes desafíos de la actualidad, especialmente para las empresas que detentan un elevado conocimiento técnico. El mercado dice que el patrimonio intelectual de una empresa vale de tres a cuatro veces más que su valor contable. Edvinsson [7], Graef [8], Malone [9], Stewart [10], entre otros, estudiaron las metodologías para el cálculo del capital intelectual de una empresa.

Gestión del conocimiento

Una vez que se reconoce el capital intelectual como uno de los principales generadores de riqueza de una empresa, se le empieza a dar una atención especial a su gestión, pues una vez formalizado, capturado y palanqueado, puede producir activos todavía de mayor valor. “Gerenciar el capital intelectual es una

tarea compleja —hasta incluso porque en este concepto está la gestión del conocimiento (parte del capital intelectual) y la gestión de la información (parte de la gestión del conocimiento)—, que exige, por tanto, para su administración, un esfuerzo multidisciplinario [6]”.

Una de las cuestiones es de qué forma las empresas pueden conciliar el conocimiento que se encuentra en la cabeza de sus funcionarios con las informaciones existentes en sus bases de datos, en los documentos, planillas e informes que ella genera, transformándolos en herramienta generadora de ventaja estratégica para el negocio. Otra cuestión es cómo retener ese conocimiento para que se torne propiedad de la empresa, es decir, capital estructural.

El desafío de la gestión basada en el conocimiento es también entender cómo funciona la empresa en relación con la inteligencia colectiva para alcanzar plenamente sus objetivos. La propia naturaleza intangible de los activos del conocimiento dificulta la selección de soluciones y hace que los resultados ya alcanzados por algunas empresas sean relativos.

Stewart [10] relata experiencias de empresas que ya invirtieron considerables sumas identificando, reuniendo, organizando, evaluando y diseminando su capital intelectual con el objetivo de atribuirle valor ante la posibilidad de venderlo, de evitar volver a trabajar sobre lo mismo, agilizar el intercambio de información y las experiencias y aprovechar mejor a los especialistas de la empresa, así como sus ideas.

De cualquier manera, el capital intelectual es ante todo capital y como todo capital puede gerenciarse en los términos de acumulado y flujo que en este caso son los acumulados y flujos de conocimiento que hay en la empresa. Parte de ese acumulado de conocimiento tiene derechos legales de propiedad como las tecnologías y productos desarrollados, las marcas creadas, y los derechos de autor. Otra parte se compone de la estrategia, la cultura, los sistemas, rutinas y procedimientos organizacionales, y hay también una parte que es pura ciencia de vanguardia. Flujos son todos los caminos por los que marcha el conocimiento, desde las redes electrónicas hasta compartirlo entre las personas. El conocimiento debe fluir de manera rápida y fácil entre las diversas funciones de la empresa.

Una vez identificados los acumulados y flujos, el próximo paso es integrarlos, organizarlos y divulgarlos y esta tarea puede por sí misma tornarse también capital intelectual, pues los sistemas creados a partir del uso de la tecnología de la información también son activos de la estructura.

Se percibe así el surgimiento de más de un segmento diferente en la administración de la información: la gestión del conocimiento generado dentro de la empresa que así, como la información generada fuera de la empresa, precisa ser identificado, compilado, organizado, evaluado y puesto a disposición, pero bajo la nueva perspectiva del capital intelectual.

Por tanto, se puede decir que la gestión del conocimiento es el proceso de crear valor a través del uso de los activos intangibles de la empresa; es la transformación de la información en conocimiento y del conocimiento en negocio.

Tecnologías para la administración del conocimiento

Existen dos tipos de conocimiento: o conocemos un asunto o sabemos dónde encontrar informaciones sobre el mismo. Tal y como ocurre en las demás áreas de gestión de la empresa, la tecnología de la información también tiene un papel relevante en la preservación y administración del capital intelectual de la empresa, principalmente para impulsar los procesos de innovación.

Los acumulados de la empresa orientada hacia el conocimiento se componen básicamente de información y los nuevos procesos automatizados que reunieron y distribuyeron ese nuevo tipo de información, aniquilaron a los antiguos y lentos sistemas de información vertical jerarquizada.

La gestión del conocimiento es el proceso de crear valor a través del uso de los activos intangibles de la empresa; es la transformación de la información en conocimiento y del conocimiento en negocio.

Algunas empresas ya obtuvieron recompensa financiera por invertir en tecnología para la gestión del conocimiento. La creación de bancos de datos de conocimiento facilitan y democratizan el acceso al conocimiento y ayuda a las empresas a trabajar de

forma global e independiente de su localización, posibilitando un mayor control del conocimiento involucrado en el crecimiento y rotación de personal. “Cada individuo que salga de la empresa llevará consigo conocimientos que vale la pena retener y cada nuevo funcionario que entra traerá conocimientos que merecen ser compartidos [10, p. 103].”

Las experiencias más comunes hasta el momento se refieren a la creación de bancos de datos de: catastro del tipo páginas amarillas de especialistas y respectivos *expertises*; procesos y soluciones desarrollados a la medida (también llamados de recetas o lecciones aprendidas); sistemas voluntarios de preguntas y respuestas; sistemas de inteligencia del competidor con respecto al perfil financiero (balances), comercial (cartera de clientes, canales de distribución, marcas registradas, cartera de productos, *market-share*, acciones en los medios de comunicación [*media*], entre otros) y tecnológico (patentes, listas de especialistas y respectivos documentos técnicos, etc.).

La selección de la tecnología de la administración del conocimiento debe tener en cuenta la esfera técnica y conceptual del sistema de información que debe crearse, de acuerdo con la capacidad cognoscitiva de la empresa. No debe limitarse a una mera selección de software.

La esfera técnica del sistema es lo que ofrece soluciones a nivel de tecnologías de la información propiamente dichas, a nivel de conocimiento aplicado y modelos de negocio. El análisis de la esfera conceptual permite discernir sobre las condiciones internas y externas al sistema que también pueden generar resultados efectivos. La capacidad cognoscitiva es la aptitud para registrar, almacenar, usar y dar sentido a los datos compilados, de manera que se tenga una base mejor para la toma de decisiones y aplicación de los recursos.

Para que sea efectiva, cualquier tecnología de administración del conocimiento seleccionada debe servir a un objetivo estratégico claro.

Una historia de castillos de libros

En relación con la creación y gestión de los sistemas de información, los cambios experimentados por las empresas en los últimos años han sido rápidos y significativos. Han surgido sistemas con distintos propósitos y *modus operandi*, se han perfeccionado a

lo largo del tiempo y hoy coexisten esos diversos sistemas.

El ambiente es de convivencia: existen muchas empresas cuya gestión de la información se da sólo a nivel de información externa, sin que aún se den cuenta de la importancia estratégica de la gestión del conocimiento interno generado a partir de esas informaciones. Así, para algunas empresas, el núcleo de la información sigue aún el tradicional modelo de biblioteca técnica interna o de centro de documentación o de información, siendo estos últimos solo una mezcla de biblioteca, con sus colecciones, y dotados de algunos servicios como la selección, análisis y diseminación de la información.

Por otro lado, aumenta el número y la importancia de los sistemas de información conjugados, donde las bibliotecas virtuales sin colecciones y con el acceso y la investigación de informaciones como punto focal, completan los centros de inteligencia competitiva de manera rápida y con efectividad de costos.

Recientemente, en el mundo de los negocios, los estudios y análisis sobre el capital intelectual, su valor y gestión, le dieron una nueva interpretación a la información, siendo apenas el insumo generador de conocimiento. Así, la información se trata de forma más objetiva, como sinónimo de dato con significado que sólo tendrá valor si genera valor. Tal presupuesto revoluciona no sólo la manera de ver y entender la información sino que traza una nueva perspectiva para aquellos que trabajan directa o indirectamente con ella.

El actual reconocimiento de la importancia de la gestión del capital intelectual y la posibilidad, surgida apenas ahora, de analizar todo el ámbito histórico-evolutivo de los diferentes tipos de sistemas de información para negocios ya experimentados, comienzan a desmistificar y le dan una nueva dimensión al valor intrínseco de la información y de los modelos de sistemas hasta hoy experimentados para administrarla en la esfera de los negocios.

En la esfera estratégico-empresarial, la información tendrá más o menos valor no sólo en dependencia de su aplicación sino ante todo de la manera en que se interprete y genere nuevos conocimientos que le den más valor al negocio. La evolución de la gestión de la información hacia algo más amplio y complejo —la gestión del conocimiento— impacta y provoca efectos diversos en la esfera de los llamados profesionales de la información.

Dentro del contexto empresarial, el término y la función de bibliotecario se usó y aún se usa en algunos casos para designar al profesional cuya responsabilidad era ordenar, disponer y guardar documentos y, por tanto, las informaciones que aparecían en ellos. El término, así como la función se importó directamente del universo de las bibliotecas públicas, escolares, universitarias y especializadas hacia la esfera de la gestión de los negocios, algo con objetivos y funciones ciertamente bastante diferentes a los de una biblioteca.

Con la complejidad y alcance cada vez más amplios de la gestión de los negocios, ahora ese profesional está limitado no sólo en relación con su formación académica sino también en relación con la propia denominación. Las bibliotecas técnicas de la empresa con sus pesadas colecciones, no mostraban suficiente agilidad de respuesta para ir al compás del ritmo más veloz de los cambios de interés de la empresa. Además, cada vez tenían más dificultad para mantener actualizadas con bajos costos esas colecciones, lo que afectaba directamente la competitividad del negocio como un todo.

Con la intención de mantener y hasta incluso expandir las posibilidades de actuación de los profesionales bibliotecarios, que comienzan a perder espacio en el mercado de trabajo de las empresas, se empezaron a usar denominaciones profesionales con más alcance, sin embargo, ambiguas, por ejemplo: profesionales administradores, científicos y gestores de información; y su campo de trabajo dejó de llamarse biblioteconomía para denominarse ciencia de la información.

Tal vez porque esta transformación se dio sólo a nivel de denominación y no a nivel de acción, lo cierto es que esta nueva nomenclatura cambió poco o nada en la esfera de la gestión de la información para los negocios. Biblioteca también cambió para centro de documentación o centro de información sin que se alterara, sin embargo, la esfera de acción.

La consecuencia de ese sucesivo cambio de nombres para una realidad inmutable, que se importó del contexto bibliotecario al de los negocios, fue el creciente escepticismo de los empresarios en cuanto a mantener o no en sus empresas núcleos de información. Esta situación, unida a las frecuentes crisis económicas acaecidas en el país, hicieron que en las empresas se desmoronaran esas bibliotecas y centros, como castillos de libros que eran.

De hecho, era el inicio de una revolución y no un simple cambio de nombre; era cuestión de supervivencia, tanto del concepto de biblioteca en la

esfera empresarial como de los profesionales que en ella actuaban.

Se rompía así dentro de las empresas el paradigma del castillo de libros o colecciones y del correspondiente guardador de libros o bibliotecario.

Poco a poco, la biblioteca en su sentido tradicional fue perdiendo espacio en las empresas a favor de las bibliotecas virtuales que pasaron a cumplir las funciones y objetivos de lo que era una biblioteca sin que para ello fuera necesario poseer colecciones centralizadas.

La reducción de las colecciones físicas parece incluso haberle proporcionado a las empresas una visión más amplia que les permitió comprender que ellas precisaban información pero no necesariamente libros y colecciones.

Esto permite que las empresas busquen un perfil más adecuado para el profesional que dirigirá el nuevo sistema. Más que un organizador, este profesional debe ser también un agente intermediario para la búsqueda, selección, diseminación y gestión de los flujos de información dentro de la empresa. Esta actividad empezó a llamarse *brokerage* y ese nuevo profesional se conoce hoy con el nombre de *information broker* o mediador de información.

Paralelamente tuvo lugar un aumento significativo del número de profesionales de otras áreas y especialidades que comenzaron a actuar dentro de las empresas como intermediarios en los procesos de gestión de la información, debido principalmente al hecho de que la formación académica ofrecida por las escuelas de biblioteconomía o ciencia de la información ya no respondía adecuadamente a las necesidades de las empresas.

La evolución y proceso de maduración de la propia actividad de gestión empresarial de cara al nuevo orden económico y tecnológico, y el aumento de la calidad y cantidad de la información a la que tienen acceso las empresas a través de las actividades de *brokerage*, hizo que las empresas se dieran cuenta de que para superar los actuales desafíos se necesitaban sistemas de información aún más flexibles y eficientes, que pudieran ingerir y digerir con rapidez crecientes cantidades de información.

En un mundo de competitividad global no basta sólo tener o saber dónde encontrar la información o acceder a ella. También es necesario analizarla, interpretarla a la luz de los cambios económicos, tecnológicos y del mercado, entre otros. Así, el modelo de sistema de información orientado

totalmente hacia los negocios pasa a ser el de un sistema que combina acceso, análisis e interpretación de la información que en la secuencia se irá transformando en conocimiento para ser utilizado en los diversos procesos de toma de decisiones y planificación estratégica de la empresa.

Bajo esta perspectiva surgieron los centros de inteligencia que a partir del análisis de la información, obtenida en su mayor parte a través del acceso a las redes de información, comienzan a generar nuevos conocimientos, exclusivos de la empresa y, por tanto, de gran valor: el capital intelectual.

Este es el momento actual, en el que se encuentran las empresas: ellas comienzan a darse cuenta de la importancia de administrar el conocimiento producido, ya que le agrega valor al negocio. En consecuencia, las empresas empiezan a tener una nueva perspectiva de la gestión de la información, en la que no basta sólo administrar información. Hoy, lo más importante es la administración de la información que genera conocimiento, además de la propia administración del conocimiento creado.

La evolución de la biblioteca técnica interna hasta convertirse en centro de documentación, seguido del centro de información, de la biblioteca virtual, del centro de inteligencia y, ahora, el centro de conocimiento, muestra de manera muy clara que a lo largo del tiempo los sistemas de información para los negocios fueron perdiendo valor en cuanto al activo físico y las colecciones. Al mismo tiempo, estos sistemas empiezan a tener valor para la *expertise* en acceder, analizar e interpretar la información, pues es de esta manera que el conocimiento adquiere tanto o más valor que la información propiamente dicha con la que trabaja el sistema.

Con los diversos modelos de sistemas de información para los negocios, los bibliotecarios que en el pasado inauguraron ese nuevo frente de acción dentro de las empresas, están perdiendo espacio sucesivamente, dejándose a otros profesionales, cuando en realidad podrían haberse beneficiado con ello. Si por un lado, cada nuevo sistema que surgía exigía más conocimiento, creatividad y capacidad de adaptación a las nuevas realidades, por otro, aumentaba en gran medida el abanico de posibilidades de trabajo especializado en el área de la información.

Resta saber si la historia que los bibliotecarios contarán en el futuro sobre las transformaciones que nuevamente tienen lugar en la esfera de los sistemas de información para los negocios, serán una vez más las eternas historias de lucha de los héroes por la defensa de los castillos de libros.

Referencias

- 1) Rezende, Yara y Patricia Zeni Marchiori. Do acervo ao acesso: a perspectiva da biblioteca virtual em empresas. *Ciência da Informação* (Brasília) 23(2):254-257, mai./ago.,1994.
- 2) Sapiro, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas* (São Paulo) 33(3):106-124, mai./jun., 1993.
- 3) Fuld, Leonard M. *The new competitor intelligence*. New York, John Wiley & Sons, 1994, 512 p.
- 4) Gilad Tamar y Benjamin Gilad. Business intelligence: the quiet revolution. *Sloan Management Review* (Knoxville) 27(4):53-61, Summer, 1986. Tomado de Sapiro, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas* (São Paulo) 33(3):106-124, mai./jun., 1993.
- 5) Ludwig, Waldez Luiz. Entrevista realizada no programa Conta Corrente da Globo News em 13 dez. 1997. <<http://www.visualbook.com.br/entrevi/waldez/waldez.htm>> [Consulta: 12 de enero del 2000].
- 6) Ludwig, Waldez Luiz. Gestão do capital intelectual: o que muda nas relações? <<http://www.racional.com.br/confi6b.html>> [Consulta: 12 de enero del 2000].
- 7) Edvinsson, Leif y Michael S. Malone. *Capital intelectual*. São Paulo, Makron, 1998. 214 p.
- 8) Graef, Jean. Measuring intellectual assets: 12 techniques used to value intangible assets. <<http://www.montague.com/le/le1096.html>> [Consulta: 9 de febrero del 2000].
- 9) Malone, Michael S. New metrics for a new age. *Asap Forbes Supplement on the Information Age*, 7 Apr. 1997. <<http://www.forbes.com/asap/97/0407/040.htm>> [Consulta: 9 de febrero del 2000].
- 10) Stewart, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 1998. 237 p.

Bibliografía

Castells, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra, 1999, 617 p.

Competitive intelligence: the real knowledge management. *Knowledge Management* (Londres) 3(3):33-35, nov., 1999.

De Masi, Domenico. *Futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro, José Olympio; Brasília, Unb, 1999, 354 p.

Document management versus knowledge management. *Knowledge Management*, Londres, 3(5):26-35, feb., 2000.

Drucker, Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review* (Boston) 66(1):45-53, jan./feb., 1988.

Gilad, Benjamin. The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. *Columbia Journal of World Business* (Columbia) 24(4):29-35, winter 1989.

Klein, David A. *A gestão do capital intelectual*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998. 360 p.

Porter, Michael E. y Victor E. Millar. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* (Boston) 63(4):149-160, jul./aug., 1985.

Rezende, Yara. Natura Cosméticos: quando é virtuoso ser virtual. *Ciência da Informação* (Brasília) 26(2):154-158, mai./ago., 1997.

Rezende, Yara. Sistemas de informação: concepção lógica. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação* (São Paulo) 25(3/4):jul./dez, 1992.

Rezende, Yara. A falsa utilidade da biblioteca de empresa. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 25 mar. 1992. Caderno Empresas.

Sanches, Oswaldo M. Estratégias para a implantação e gerência de sistemas de informação de apoio à tomada de decisões. *Revista de Administração Pública* (São Paulo) 31(4):68-00, jul./ago. 1997.

Sveiby, Karl E. O valor do intangível. *HSM Management* (São Paulo) 4(22):66-69, set./out., 2000.

Uma idéia capital. *HSM Management* (São Paulo) 4(22):72-78, set./out., 2000.

Universidade de Brasília. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. *Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas*. Brasília, GH Comunicação, 1999.

Recibido: 2 de julio del 2001.

Aprobado: 5 de julio del 2001.

Yara Rezende

Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.
Rod. Anhanguera, Km 30,5
07750-000 Cajamar -SP
Brazil

Correo electrónico: <yararezende@natura.net>.
