

Quaderns d'Intel·ligència Competitiva, Vigilància Estratègica, Científica i Tecnològica  
QUIC&VECT 2 (2009) , Edició 1, 45 - 59

# Factors facilitadors per a les pràctiques de Gestió del Coneixement i d'Intel·ligència Competitiva.

González Gálvez, M<sup>a</sup> Pilar

Universitat Oberta de Catalunya  
e-mail: [pgonzalezgal@uoc.edu](mailto:pgonzalezgal@uoc.edu)

## Keywords

Knowledge management, Competitive Intelligence, Necessary factors

## Paraules clau

Gestió del Coneixement, Intel·ligència Competitiva, Factors facilitadors

## 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.

## Resum

La Gestió del Coneixement i la Intel·ligència Competitiva són disciplines en expansió, que practiquen les organitzacions que pretenen innovar i millorar la seva competitivitat. S'observa una important coincidència en els factors necessaris per a les pràctiques d'ambdues disciplines i també alguna diferència important que considerem la clau de la seva complementarietat, dins el procés global estratègic de les organitzacions.

---

## **Introducció**

La nova economia<sup>1</sup> ha provocat importants canvis a les organitzacions. La globalització dels mercats, l'expansió de les multinacionals, el valor que actualment s'atorga als actius intangibles i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en són alguns exemples. En aquest sentit, l'activitat que es genera al sí de les organitzacions és força més complexa que en l'era industrial i comporta l'anàlisi i la gestió estratègica de processos que interactuen amb d'altres processos i que poden contribuir a assolir els objectius de l'organització i a millorar el seu posicionament en el sector.

En aquest context innovador, on la recerca i el desenvolupament presenten una transició cap a una generació centrada en el coneixement, l'aprenentatge i els fluxos d'informació (Maspons, 2006), neixen disciplines com la Gestió del Coneixement (GC) i la Intel·ligència Competitiva (IC), amb una clara vocació estratègica.

### **1. Objectiu**

L'objectiu del present treball és fer una reflexió sobre les pràctiques de GC i IC per intentar demostrar que es tracta d'activitats complementaries (Smith i Fletcher, 1999; Palop i Vicente, 1999; Kalb, 2000; Norday, 2000; Desouza, 2001) que configuren els processos estratègics de les organitzacions (Cavaller, 2006).

Amb aquesta finalitat presentem una estructura en tres parts. Les dues primeres, dedicades respectivament a la GC i la IC, volen posar l'accent en les funcions i els agents facilitadors del coneixement i de la intel·ligència a les organitzacions. La tercera part està dedicada a la comparació entre ambdues disciplines, per intentar objectivar la complementarietat que es defensa.

Cal assenyalar que el present treball ha estat plantejat des d'una perspectiva basada en el paradigma que defensa l'ecologia de la informació (Davenport, 1997),<sup>2</sup> on el centre d'un sistema d'informació és sempre l'usuari, segons el model Nuclear o Copernicà (Sack, 1986),<sup>3</sup> contràriament als models anteriors, que estaven centrats en els propis sistemes.

### **2. Gestió del Coneixement**

Si ens referim al saber general, coneixement és la facultat de saber allò que és o no convenient i obrar d'acord amb aquesta idea; el fet de conèixer comporta també tenir idea o representació mental de les coses; implica la capacitat de triar, entre varies opcions, la més encertada depenent de les circumstàncies. El coneixement es refereix al fet de reconèixer un objecte, un fet o una situació i per altre banda, te relació amb l'aprenentatge. Com es pot comprovar es tracta d'un concepte complex i com a tal, pot ser enfocat des de diverses perspectives. D'aquesta manera, ens podem referir al coneixement científic, que és aquell que es basa en les observacions, els experiments, les abstraccions, les inferències i els conceptes. I podem abordar-lo des d'una

---

<sup>1</sup> El concepte de "nova economia" s'utilitza des de 1994, a partir de que el vicepresident dels EU, Al Gore, presenta el projecte Global Information Infraestructura. Aquesta nova economia es basa en la globalització, la informació i l'organització en xarxa.

<sup>2</sup> En aquesta obra Davenport anomena Ecologia de la Informació a una nova manera d'aproximar-se als sistemes d'informació, que ofereixen un concepte heterodox, metodològic, científic i sostenible, que té en compte diferents escenaris informatius i que es centra en les persones i les seves conductes.

<sup>3</sup> En el model Copernicà definit per Sack, l'usuari és el centre del sistema i té el control sobre els elements que conformen el sistema d'informació, que estan representats a la perifèria. Aquest model sorgeix en contraposició al model Ptolemàic, on el centre del sistema estava constituït pel sistema d'informació i l'usuari es trobava a la perifèria.

perspectiva filosòfica que relacioni el coneixement amb l'organització del pensament i la lògica, com a punt de partida per a la creació de nou coneixement (Bueno Campos, 2004).

En el marc d'aquest treball ens referirem al coneixement que existeix a les organitzacions<sup>4</sup> i l'entendrem com un procés continuat i dinàmic que comprèn la pròpia experiència i la influència del context (Nonaka-Takeuchi, 1995; Boisot, 1998; Cook&Brown, 1999; Norday, 2000; Desouza, 2001; Orozco, 2002; Al-Hawamedh, 2002).

Cal tenir present que les organitzacions tenen una dimensió clarament social de l'individu i la seva activitat (Bordieu, 1985; Coleman, 1990). Per aquest motiu el coneixement organitzacional es formarà a partir del coneixement que posseeixen les unitats estructurals de la mateixa organització, és a dir, els individus (Wilson, 2002; Núñez de Paula, 2004; Bueno Campos, 2004) i també de les relacions que s'estableixen entre ells (Herrerros, 2002) entre els grups que existeixen dintre de la mateixa organització, ja siguin departaments formals o bé grups naturals i fins i tot dependrà de les relacions que l'organització estableixi amb l'exterior (Tapscoot i Williams, 2007). És a partir d'aquestes sinèrgies que el coneixement es transmet d'un lloc a l'altre de l'organització i en aquest sentit, la comunicació i l'aprenentatge són fonamentals (Winström i Norman, 1994; Nonaka-Takeuchi, 1995; Tobio, 1997; Ongallo, 2000; Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001; Alavi i Leidner, 2001; Desouza, 2001; Carrión, 2002; Núñez de Paula, 2004; Bueno, 2004).

Donada la complexitat exposada dels conceptes "coneixement" i "organització" resulta evident que les funcions del coneixement organitzacional també siguin complexes, o en tot cas diverses. Ens referim a les funcions que es porten a terme en el si de les organitzacions i que tenen a veure amb el coneixement, ja sigui utilitzant-lo com a matèria primera per aconseguir un objectiu o emprenent accions que comportin la creació de nou coneixement, imprescindible quan es busca innovació (Norday, 2000; Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001; Desouza, 2001; Soo, Devinney i Midgley, 2002; Dou i Dou, 2004).

El coneixement doncs, existeix en tota organització i la manera de gestionar-lo, s'emmarca dins una cultura corporativa determinada, amb unes característiques pròpies que varien segons el context i la història de cada organització, de tal manera que aquesta cultura determina la conducta informativa de l'organització i dels seus membres (Garmendia, 1988; Andrews, Baster i Coller, 2002; Pérez-Pulido, 2007).

### **3. Factors facilitadors per a la gestió del coneixement**

Evidentment les organitzacions sempre han generat i han emmagatzemat coneixement. La diferència és que avui en dia es té consciència de que es tracta d'un valor fonamental amb un elevat component estratègic (Andreu, Ricart i Valor, 1991; Cornella, 1994; Davenport i Prusak, 1998; Nonaka i Takeuchi, 1999; Paños, 1999; Desouza, 2001; Soo, Midgley i Devinney, 2002; Dou i Dou, 2004). La globalització dels mercats<sup>5</sup> ha influït en la cultura organitzativa en general (Prusak, 2001; Bergeron, 2002; Dou i Dou, 2004; Jasimuddin, 2008) de manera que actualment, els actius intangibles es consideren valors com en la era industrial ho van ser els

---

<sup>4</sup> Prenem la definició que fa Mario Pérez-Montoro (2002): organització és un conjunt d'individus estructurats per cobrir uns objectius determinats. L'hem triat perquè és aplicable a tot tipus d'organitzacions tant si els seus fins són lucratiu o no, si són privades o públiques, de qualsevol tamany i tant si es dediquen als serveis o als productes.

<sup>5</sup> La globalització dels mercats comporta l'aparició de multinacionals i com a conseqüència, es descobreixen diferents maneres d'actuar en les diferents seus de la mateixa organització. Sorgeix aleshores la necessitat d'unificar criteris en funció de les millors pràctiques i a partir d'aquí el coneixement es converteix en el factor diferencial de més valor per optimitzar la producció.

actius materials. Econòmicament la informació i el coneixement ja són considerats com valors rendibles (Castells, 1998; Prusak, 2001; Al-Hawamdeh, 2002; Wilson, 2002) i segurament això ha representat el millor aval pels directius de les organitzacions que han optat per invertir en aquest sentit.

Precisament el fenomen de la globalització i la consideració del coneixement com a valor, juntament a l'ús de les TIC, són segons Prusak (2001) els tres catalitzadors de la GC. En aquest context, es parteix d'una situació que ofereix eines i oportunitats que es poden traduir en bons resultats. Però les organitzacions no poden tractar els actius intangibles com el coneixement, amb un caràcter abstracte, de la mateixa manera que es gestionen els valors materials (Dou i Dou, 2004). Davant d'aquesta necessitat de transformar el coneixement tàcit en explícit per poder-lo difondre i treure-li benefici, sorgeix la GC.

La GC és un procés constituït per totes les activitats que permeten generar, cercar, difondre, utilitzar i mantenir el coneixement, informació, experiència i perícia d'una organització amb la finalitat d'incrementar el seu capital intel·lectual i augmentar el seu valor.<sup>6</sup> La GC inclou la gestió estratègica i la gestió operativa (Cornella, 1994; Paños, 1999; Carrión, 2002; Soo, Midgley i Devinney, 2002). La primera implica la creació de coneixement, mentre que la segona s'encarrega de la distribució del coneixement a l'organització. En definitiva, es tracta d'obtenir uns avantatges competitius sostenibles i fomentar la innovació.

Davant d'una realitat que demostra que les organitzacions no sempre porten a terme activitats de GC, malgrat la tendència actual a considerar el coneixement com un valor fonamental en aquesta cerca de la innovació, cal plantejar-nos quins són els factors que propicien les pràctiques de GC.

Podem afirmar que el detonant ha de ser la voluntat, per part de l'organització, de transformar els diferents tipus de coneixement (tàcit, explícit, individual, intern i extern) en coneixement corporatiu i aconseguir que aquest sigui accessible a tots els membres de l'organització, per tal de millorar els seus objectius (Pérez-Montoro, 2002). Aquesta actitud activa resulta imprescindible per desenvolupar GC ja que es tracta de projectes que involucren a tota l'organització.

A partir d'aquí, les tecnologies que permeten un bon accés a la informació i fer-ne un ús de la mateixa orientat a l'estratègia, constitueixen un altre dels elements essencials per a dur a terme GC (Prusak, 2001; Soo, Midgley i Devinney, 2002; Carrión, 2002; Al Hawamedh, 2002; Dou i Dou, 2004). També cal destacar la voluntat de lideratge i la cerca d'innovació per part de l'organització, com a factors imprescindibles (Carrión, 2002). I evidentment, no podem deixar de mencionar la importància que tenen elements com el context, que pot ser catalitzador de transmissió de coneixement, i el valor que s'atorga a les persones, que en definitiva, són les dipositaries del coneixement i a l'hora les destinatàries del mateix (Nonaka i Takeuchi, 1995; Boisot, 1998; Cook i Brown, 1999).

Reflexionant sobre aquestes consideracions breument exposades, comprovem que segurament els mateixos factors que segons Prusak (2001) van propiciar l'aparició de la GC com a disciplina, són els que faciliten l'aparició de la GC en una organització.

#### **4. Intel·ligència Competitiva**

Si entenem per intel·ligència, la capacitat de comprendre, aprendre, associar i la destresa o habilitat per adaptar-se a situacions noves o trobar solucions als problemes, podem extrapolar aquesta definició a l'àmbit de les organitzacions i dir que intel·ligència és la capacitat d'una

---

<sup>6</sup> UNE 166000:2006

societat, comunitat o grup per resoldre els problemes que es generen en el seu desenvolupament, a partir de l'ús del coneixement que posseeix.

Aquesta relació de la intel·ligència amb les capacitats respon a una visió psicològica del terme (Petrovsky, 1986). En aquest sentit les capacitats són integradores i tenen a veure amb l'activitat i l'aprenentatge (Cetisme, 2003; Núñez de Paula, 2004). Les capacitats són les qualitats que fan que portem a terme amb èxit les activitats que emprenem. Aquestes qualitats tenen a veure amb l'aprenentatge, amb la consciència de grup, amb les necessitats socials i els interessos personals, amb la voluntat de compartir les solucions amb la resta de la comunitat i amb el fet de disposar de les habilitats precises per les activitats que cal dur a terme (Núñez de Paula, 2004; Davenport i Sydner, 2005).

Núñez de Paula (2004) presenta un concepte molt complet d'intel·ligència organitzacional, quan es refereix a "l'ús efectiu de la informació de l'entorn de l'organització i de totes les operacions internes, del coneixement existent fora i dins de l'organització, en funció de la innovació o la millora contínua, l'aprofitament d'oportunitats, la creació de nou coneixement i valor, la formació i el benestar de les persones relacionades amb l'organització". A partir d'aquesta definició cal evitar la confusió amb d'altres funcions de la intel·ligència que s'utilitzen a l'àmbit de les organitzacions però no són intel·ligència organitzacional, sinó que responen a aspectes més concrets. En primer lloc no s'hauria de confondre la intel·ligència organitzacional amb la intel·ligència corporativa o empresarial ni amb la intel·ligència competitiva o vigilància. Orozco (2001) ha estudiat en profunditat la funció de la intel·ligència a les organitzacions i considera que la intel·ligència organitzacional respon a un concepte genèric que abraça tot tipus d'organitzacions. D'altra banda, la intel·ligència empresarial o corporativa és un concepte igual de genèric que la organitzacional però aplicat només a les organitzacions que són empreses. Segons Orozco, la intel·ligència organitzacional és una capacitat general i integral i la intel·ligència empresarial o corporativa és una capacitat però també una funció amb les seves tasques, fases i requeriments de planificació, com qualsevol tipus de gestió.

Som conscients que a l'entorn professional sovint s'utilitzen diferents termes per referir-se a una mateixa realitat. De tal manera conceptes com intel·ligència competitiva (IC), intel·ligència econòmica (IE), intel·ligència estratègica (IEs) i vigilància tecnològica (VT) son usats per referir-se una sèrie d'activitats que cerquen la innovació i volen recolzar la presa de decisions, creant així una certa confusió al voltant d'aquestes disciplines. En la nostra opinió es tracta de processos molt similars que es diferencien per matisos conceptuals i en alguns casos, funcionals. Amb la intenció d'aclarir conceptes hem volgut presentar les següents definicions.

En el marc d'aquest treball parlarem d'intel·ligència competitiva per referir-nos al procés sistemàtic de cerca, selecció, anàlisi i distribució d'informació sobre l'entorn competitiu. Aquest procés ha d'ésser reconegut i acceptat en tota l'organització, estar integrat en el procés de decisió estratègic i ha d'aportar un benefici a l'organització (Tena i Comai, 2006).

A partir de la definició anterior, i tenint en compte que la vigilància, basada en l'observació, té un caràcter passiu, mentre que la intel·ligència comporta les accions d'analitzar, elaborar la informació i actuar (Martinet i Martí, 1995),<sup>7</sup> considerem que la VT, o en tot cas, qualsevol tipus de vigilància, forma part de les primeres fases del procés d'intel·ligència competitiva (Rouach, 1996; Degoul, 2000; Escorsa i Maspons, 2001; Rovira, 2008). Si bé és cert que hi ha autors que utilitzen els termes d'IC i VT de manera equivalent (Palop i Vicente, 1999; Cartier, 1999; Tena i Comai, 2001) nosaltres considerem que la funció intel·ligència comporta una fase

---

<sup>7</sup> Alguns autors (Palop i Vicente, 1999; Escorsa i Maspons 2001) descriuen formes actives de vigilància, com el *watching o monitoring*.

prèvia de vigilància. En el cas concret de la VT, Rouach (1996) la defineix com “l’art de descobrir, recol·lectar, tractar, emmagatzemar informacions i senyals pertinents, febles i fortes, que permetran orientar el futur i protegir el present i el futur”. En tot cas, cal assenyalar que sovint la duplicitat del concepte correspon a una qüestió geogràfica ja que en el context anglosaxó s’utilitza el terme CI (Competitive Intelligence) mentre que als països francòfons es parla de vigilància (veille) per referir-se a la mateixa activitat.

Tanmateix hi ha autors que veuen una evolució des de la vigilància fins a arribar al concepte d’intel·ligència econòmica (Nordey, 2000). En el projecte CETISME (2003) es parla d’IE per referir-se a un “conjunt de conceptes, mètodes i eines que reuneixen totes les accions coordinades de cerca, obtenció, tractament, emmagatzemant i difusió de la informació rellevant per a empreses i organitzacions, en el marc d’una estratègia determinada”.

En aquest línia, Cavaller (2006) ofereix una visió integradora i considera que la IC i la GC conformen un nivell d’intel·ligència de rang superior, que és la IEs. D’aquesta manera, mentre la IC es dedica a la informació de l’entorn de la organització, per donar suport a la presa de decisions (Ikeya, 2001; Nascimento i Dumke, 2007), la GC treballa amb la informació interna (Nordey, 2000; Escorsa, 2001; Rovira, 2008) de forma que la IEs, “és el tractament sistemàtic de la informació orientat al progrés de les organitzacions, des d’un punt de vista eminentment estratègic” (Cavaller, 2006).

El que volem destacar, en tot cas, és la relació que la IC té amb la planificació estratègica de les organitzacions (Nordey, 2000; Bergeron, 2002; CETISME, 2003; Fahley, 2007; Rovira, 2008). És des d’aquest punt de vista que considerem que la IC, juntament amb la GC, conformen la IEs (Cavaller, 2006).

### **5. Factors facilitadors per a la intel·ligència competitiva**

Els empresaris sempre han hagut d’estar alerta al seu entorn. Parlar amb els clients i proveïdors, assistir a fires, llegir les revistes especialitzades del seu sector i analitzar els productes de la competència, han estat des de sempre pràctiques habituals. “... podem convenir que la pràctica de la vigilància sempre ha format part d’una gestió efectiva de la tecnologia, molt abans de la formalització dels conceptes”. (Palop i Vicente, 1999: 21). Actualment però, el ritme que marquen les noves tecnologies i legislacions i l’augment de la capacitat d’innovació, fa que tot plegat sigui força més complex. Les organitzacions saben que conèixer l’entorn competitiu és fonamental per comprendre, preveure els moviments dels clients i competidors i prendre decisions al respecte (CETISME, 2003; Nascimento i Dumke, 2007). Malgrat que els directius són conscients d’aquesta necessitat, encara hi ha molt camí per fer en aquest sentit. “La major part dels empresaris reconeix que el seu coneixement sobre la competència és insuficient” (Postigo, 2001:6). L’informe CETISME (2003) exposa que malgrat que la majoria de les organitzacions procuren obtenir informació d’importància estratègica del seu entorn, sovint no ho fan de forma sistematitzada i la majoria de vegades no ho anomenen “intel·ligència”. Un estudi recent<sup>8</sup> elaborat per Information Builders reflecteix que la manca de sistemes de suport a la presa de decisions disminueix i dificulta la productivitat de les organitzacions, de manera que els directius consideren que la manca d’informació precisa, consistent i completa és la barrera més important per a la seva feina i que massa sovint han d’intentar compensar aquesta manca d’informació confiant en la seva experiència. Aquest exemple il·lustra la situació que es viu

---

<sup>8</sup> “Los sistemas de toma de decisiones inadecuados están costando a los negocios en Europa millones de euros “ (2007). Aquest estudi ha entrevistat a 160 directius de vuit països europeus sobre els aspectes importants a l’hora de prendre una decisió.

cada dia a les organitzacions europees. Els directius estan alarmats perquè contínuament han de prendre decisions basant-se en una informació inconsistent, imprecisa i prematura amb el risc que això comporta.

Davant d'aquesta situació ens hem preguntat quins són els detonants perquè una organització decideixi iniciar pràctiques de IC.

Aquesta voluntat de lideratge, de cerca d'innovació i d'afrontar l'entorn competitiu amb un millor coneixement del mateix, és el primer factor impulsor de la IC i és conseqüència de la globalització dels mercats (Dou i Dou, 2004; Nacimiento i Dumke, 2007) i del caràcter proactiu de l'organització. En aquest sentit podem afirmar que hi ha organitzacions intel·ligents, que són les que estan atentes i aprenen de la informació que capten del seu entorn (Lesca, 1992; Giner, 2004; Núñez de Paula, 2004; Pérez- Pulido, 2007; Carrión 2007). Així les organitzacions obertes a l'exterior o competitives, saben adaptar-se als canvis de manera més efectiva, tenen capacitat d'actuar anticipadament i com a conseqüència, aconsegueixen innovar. Actualment és impensable que una organització conegui tota la informació. Des del plantejament que proposa l'ecologia de la informació (Davenport, 1997),<sup>9</sup> les TIC constitueixen una eina indispensable ja que proporcionen l'accés a la informació i faciliten la gestió de la mateixa. L'ús de les tecnologies és doncs un altre dels factors facilitadors de la IC i les organitzacions han de tenir clar que les TIC formen part dels sistemes d'informació de suport a les decisions i no pas dels sistemes d'informació de suport a les activitats ( Dou i Dou, 2004; Giner 2004) i per tant cal plantejar el seu ús en base a una estratègia determinada. Aquest plantejament estratègic (Bergeron, 2002; Fahley, 2007; Nacimiento i Dumke, 2007) és un altre dels factors a tenir en compte quan parlem dels elements necessaris per dur a terme IC.

## **6. Gestió del Coneixement vs Intel·ligència Competitiva**

Tenint en compte la visió integradora que proposa la IEs (Cavaller, 2006), plantegem un estudi comparatiu entre la GC i la IC, com a activitats complementàries que s'emmarquen en l'estratègia global de l'organització.

En primer lloc i com s'extreu de les reflexions fetes als apartats anteriors, veiem que els elements facilitadors de les activitats de GC són molt similars als que es precisen per les pràctiques de IC. De tal manera podríem afirmar que les organitzacions que inicien projectes de GC tenen els ingredients necessaris per a dur a terme IC i a l'inrevés. Igualment, quan en una organització no es donen les característiques adients per les pràctiques de GC, molt probablement aquesta organització tampoc podrà dur a terme un projecte de IC.

En la mateixa línia de similituds, cal fer esment de l'objectiu general comú que persegueixen ambdues disciplines i que no és altre que la cerca de la innovació i l'assoliment d'avantatges competitives ( Paños, 1999; Carrión, 2002; Dou i Dou, 2004). Malgrat aquestes importants coincidències, és evident que la GC i la IC tenen objectius específics diferenciats i que les seves competències i aplicacions tampoc són les mateixes.

És justament en les divergències entre la GC i la IC on situem la seva complementarietat (Paños, 1999; Barclay & Kage, 2000; Bergeron & Hiller, 2002; Davenport & Hall, 2002; Escorsa, 2002; Morcillo, 2003; Núñez de Paula, 2004; Rovira, 2008 ). En aquest sentit podem constatar que la principal diferència entre GC i IC radica en la dimensió de la informació que es

---

<sup>9</sup> L'ecologia de la informació es caracteritza perquè respon a un model holístic; es basa en l'heterodòxia; requereix de la tecnologia; es centra en les persones; respon a una metodologia científica; busca la sostenibilitat en la gestió; dona importància a l'entorn; treballa amb el màrqueting per aconseguir la fidelització i satisfacció dels usuaris; és integradora de diferents tipus de informació; es basa en processos evolutius, i treballa per a l'aplicabilitat dels conceptes.

gestiona. Mentre que la GC s'ocupa dels fluxos d'informació interna de les organitzacions, la IC es dedica a la informació de l'entorn. Hem volgut emfatitzar en aquesta distinció, considerant-la l'eix principal de la nostra reflexió i estructurar al seu voltant l'anàlisi de les activitats de GC i IC. Amb aquesta intenció hem comparat 10 punts clau per a la pràctica d'ambdues activitats.

Aquests punts que hem considerat fonamentals per obtenir una visió general del context que envolta les activitats de GC i d'IC són: 1- la dimensió informativa on es situen aquestes activitats; 2- la orientació que prenen les mateixes en el marc de la gestió organitzacional; 3- allò que es busca o detecta en la informació estudiada; 4- l'àmbit sobre el que es vol informar; 5- els factors culturals que s'han de donar a l'organització per poder realitzar aquestes activitats; 6- les tecnologies que utilitzen per a dur a terme els seus propòsits; 7- les fonts o recursos informatius que s'exploten; 8- l'objectiu dels projectes de GC i d'IC; 9- els destinataris d'aquestes activitats; 10- les competències professionals que es precisen per a dur a terme aquests projectes.

En primer lloc doncs, podem considerar que les activitats que analitzen la informació interna i externa, ofereixen un marc de referència adient pel desenvolupament de l'estratègia d'una organització (Cetisme, 2003). En aquest sentit hem comprovat que sovint les organitzacions fan esment d'aquesta necessitat d'abastar totes dues dimensions informacionals.<sup>10</sup> És evident doncs que, encara que el nivell d'aplicació de les activitats d'IC i de GC no sigui elevat, les organitzacions tenen consciència de la seva necessitat de conèixer i entendre l'entorn i les seves pròpies capacitats, per tal de respondre als canvis de manera competitiva.

A partir d'aquí, i tenint en compte la diferent dimensió informacional de les activitats de GC i IC, veiem que si fem un plantejament basat en el màrqueting, justament aquesta especificitat és la que conforma la seva complementaritat. De tal manera quan una organització dissenya una estratègia de màrqueting i elabora una matriu DAFO, ha de dur a terme una anàlisi de la informació interna i externa.

La GC, entre altres coses, avaluarà els recursos i les capacitats de l'organització. D'aquesta manera s'identificaran aquells aspectes en els quals l'organització té millors capacitats i també aquells aspectes millorables per tal d'obtenir més avantatge competitiva (Cornella, 1994; Paños, 1999; Rovira, 2008).

Mentrestant, les activitats d'IC proporcionen informació sobre l'entorn i detecten aquells aspectes que poden permetre a l'organització desenvolupar les seves avantatges competitives i per tant, comportaran millores. De la mateixa manera, cal identificar els punts que poden tenir repercussions negatives per a l'organització per intentar contrarrestar-los o minimitzar-los (Cornella, 1994; Paños, 1999; Miller, 2000).

Amb la identificació de les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces, qualsevol organització pot elaborar una bona estratègia de cara a millorar el seu avantatge competitiu, promoure el creixement de l'empresa o millorar seu el posicionament relatiu respecte a la competència.

---

<sup>10</sup> Tena i Comai (2006) recullen les experiències d'organitzacions com Metalquimia S.A.; Ferroatlantica I+D; Tolsa; TAU Cerámica S.A.; Zanini; Agbar, Fuerte Hoteles, etc. , que exposen les seves necessitats d'utilitzar la informació interna i externa amb finalitats estratègiques.



	Gestió del Coneixement	Intel·ligència Competitiva
Dimensió informativa	Informació interna de l'organització	Informació externa de l'organització
Orientació	Operativa i Estratègica	Estratègica
Detecta	Debilitats i fortaleses	Amenaces i oportunitats
Àmbit	<p>Informa sobre la situació de l'organització.</p> <p>-Coneixement explícit: Procediments, capacitats, situació financera, estocs, organització...</p> <p>-Coneixement tàcit: tècniques, relacions, capacitats personals, experiència...</p>	<p>Informa sobre les tendències en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologia</li> <li>- Aspectes legals</li> <li>- Mercat</li> <li>- Clients</li> <li>- Proveïdors</li> <li>- Visió de futur</li> </ul>
Factors Culturals	<p>Context de confiança que permeti l'intercanvi d'informació</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendència a aplanar estructures</li> <li>-Considerar el coneixement com a factor competitiu</li> <li>-Considerar el capital humà com a font d'innovació</li> <li>- Incentivar la transmissió de coneixement.</li> </ul>	<p>Context de confiança que permeti l'intercanvi d'informació</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructures flexibles davant els canvis</li> <li>-Directius disposats a mantenir una interacció fluida amb l'equip.</li> <li>- Capacitat de resposta davant les evolucions del mercat</li> </ul>
Tecnologies de servei	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eines de treball en equip</li> <li>-Intranet</li> <li>-Correu electrònic</li> <li>-Sistemes de gestió documental</li> <li>-Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eines de treball en equip</li> <li>-Intranet</li> <li>-Correu electrònic</li> <li>- Sistemes de gestió documental</li> <li>-Internet</li> <li>- Filtres</li> <li>-Mineria de dades</li> <li>-Cerca i anàlisi semàntica de informació</li> </ul>
Fonts	<p>Tots els fluxos d'informació de l'organització: coneixement tàcit i explícit, individual i col·lectiu, relacions entre treballadors i amb clients, proveïdors, accionistes, informes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-2aries: Fonts principals de negocis, recursos específics del sector, notícies, fonts governamentals, informació de patents, organismes internacionals,...</li> <li>-1aries:contactes, entrevistes,</li> </ul>

	financers, econòmics,...	literatura gris, observació, congressos
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aconseguir innovació</li> <li>-Avantatge competitiva</li> <li>-Generació de coneixement</li> <li>-Aprofitament del coneixement existent</li> <li>-Distribució i millor accés al coneixement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aconseguir innovació</li> <li>-Avantatge competitiva</li> <li>-Promoure la recerca i el desenvolupament</li> <li>-Donar suport a la presa de decisions</li> <li>-Aproximar a l'organització a la realitat de l'entorn</li> <li>-Protegir els recursos competitius de l'organització.</li> </ul>
Dirigida a	Tota l'organització: personal de producció, operacions, control i estratègia.	Directius de planificació estratègica i decisors.
Competències Professionals	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar confiança que permeti l'intercanvi de coneixement.</li> <li>-Identificació de les necessitats de coneixement de l'organització</li> <li>-Coordinació i disseny de fluxos d'informació</li> <li>-Creació de taxonomies documentals</li> <li>-Generació de mapes de coneixement</li> <li>-Digitalització de continguts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificació estratègica que defineixi la línia a seguir.</li> <li>-Identificació de les necessitats d'informació de l'organització</li> <li>-Cerca i recuperació d'informació</li> <li>-Anàlisi d'informació</li> <li>-Difusió i comunicació de la informació</li> </ul>

**Figura 1.:** Taula comparativa entre les activitats de Gestió del Coneixement i Intel.ligència Competitiva. Basat en Miller (2000).

Com podem observar a la taula, una altre de les diferències importants entre les pràctiques de GC i IC radica en la seva orientació ja que mentre en la GC veiem funcions estratègiques i operatives, la IC te una vessant absolutament estratègica.

Ja hem comentat que les organitzacions poden utilitzar el coneixement que ja tenen o bé poden crear-ne de nou. En qualsevol cas, aquest coneixement s'utilitza diàriament en les tasques de producció pròpies de l'organització, evitant la duplicitat d'esforços, proporcionant millors accessos a la informació d'ús operatiu, en la formació continuada, en la transferència de coneixement necessari pels processos funcionals pròpis del negoci, en la col.laboració interdisciplinaria i de treball en equip, etc. De tal manera que tota l'organització es beneficia de la GC al utilitzar el coneixement per innovar processos, productes i serveis.

En quant a la orientació estratègica, ja hem vist com les activitats de GC i IC poden donar suport a una estratègia de màrqueting. En tot cas, pel que fa a la IC, es fa del tot necessària perquè els directius puguin aprofitar les oportunitats detectades i prendre decisions estratègiques amb el mínim risc possible. Des d'aquesta perspectiva, la GC i la IC es

complementen quan la informació externa, elaborada, passa a ser coneixement intern i els resultats d'ambdues activitats conformen la intel·ligència estratègica de l'organització.

D'aquesta manera els departaments estratègics de les organitzacions utilitzen fonamentalment informació externa, mentre que els departaments amb funcions operatives fan servir sobretot informació interna.

Val la pena destacar que, en qualsevol cas, es fa imprescindible una estructura corporativa flexible i capaç d'adaptar-se als canvis on els directius aconseguixin i fomentin un clima de confiança que permeti la cooperació i un intercanvi d'informació útil i bidireccional tant en sentit vertical com transversal. “La adaptació i la supervivència de les organitzacions en condicions de canvis turbulents responen principalment a la combinació de cultures innovadores i externalitzadores” (Andrews, Basles i Coller, 2002).

## Referències Bibliogràfiques

- 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](http://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](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://isdm.univ-tln.fr/articles/num\\_archives.htm](http://isdm.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](http://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, nº 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, nº4, 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](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, nº 2, pp. 57-66.
- KALB, C. (2000) “Welcome to the 21st Century “ *Competitive Intelligence Review*, vol 11, nº 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*, nº 17 [on line] [www.madridmasd.org/revista/revista17/tribuna/tribuna1.asp?imprimir=si](http://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, nº 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, nº 3 [on line] [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12\\_3\\_04/aci04304.htm](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, nº 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](http://www.cotec.es/cas/publicaciones/pre_est_15.html) [consulta març 2006] Fundació COTEC, estudio nº 15

PAÑOS, A. (1999) “Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa” *Anales de Documentación*, nº2, 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](http://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