

Mejora de la competitividad de las empresas en base a la gestión del conocimiento

Luis Alberto Lozano Arévalo

Zeus Consultores SA de CV

Resumen

La competitividad determina el éxito o fracaso de la empresa, para que la misma pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva.

Empresas han manifestado que aquellas que capturan y comparten de manera eficiente el conocimiento y la información interna reportan constantemente un mejor éxito de la empresa sobre los competidores que no lo hacen.

La gestión del conocimiento permite a las empresas hacer llegar la información adecuada a las personas adecuadas en el momento adecuado. Una estrategia de gestión del conocimiento permite a una empresa crear, aplicar y compartir información, eliminando silos y aumentando el uso de datos valiosos, sustenta los objetivos organizacionales a medida que evolucionan las tecnologías, mantiene a las empresas a la vanguardia de las tendencias de la industria y avanza un paso por delante de la competencia.

Abstract:

Competitiveness determines the success or failure of a business. For a business to be able to survive in any competitive market, it must surpass its competitors, and for this it is necessary to create and develop a competitive advantage.

Businesses have stated that those that efficiently capture and share internal knowledge and information consistently, report better business success over competitors who do not.

Knowledge management enables businesses to get the right information, to the right people, at the right time. A knowledge management strategy allows a business to; create, apply and share information, eliminating silos and increasing the use of valuable data, supports organizational objectives as technologies evolve, keeps businesses at the forefront of trends in the industry and stays one step ahead of the competitors.

Palabras clave: Competitividad, Gestión del conocimiento, mejora

Keywords: Competitiveness, Knowledge management, improvement

1. INTRODUCCIÓN

Según Dicksee (1910), el término Empresa significa obtener beneficios para quienes realizan una determinada actividad. Stephenson y Mintzer (2008) definen a las Empresas como "La producción regular o la compra y venta de bienes que se realiza con el objetivo de obtener ganancias y adquirir riqueza a través de la satisfacción de los deseos humanos".

Según Investopedia (2021) propone una definición más actualizada mencionando: Una empresa se define como una organización o entidad emprendedora que se dedica a actividades comerciales, industriales o profesionales. Las empresas pueden ser entidades con fines de lucro o pueden ser organizaciones sin fines de lucro que operan para cumplir una misión benéfica o promover una causa social.

Empresa también se refiere a los esfuerzos y actividades organizados de las personas para producir y vender bienes y servicios con fines de lucro. Las empresas varían en escala desde una empresa unipersonal hasta una

corporación internacional. Varias líneas de teoría están relacionadas con la comprensión de la administración de empresas, incluido el comportamiento organizacional, la teoría de la organización y la gestión estratégica.

Por su parte Peter Drucker solía iniciar debates o entrevistas empresariales con la pregunta: ¿Qué es una empresa? Para él, la gente respondió con mayor frecuencia: una organización que busca obtener ganancias, lo cual, según él, se considera totalmente incorrecto (Watson, 2002). En cambio, “si desea saber qué es una empresa, debe comenzar con su propósito, que debe encontrarse fuera de la empresa en sí, en la sociedad, ya que una empresa comercial es un órgano de la sociedad” (Watson, 2002). En consecuencia, para Drucker, “Sólo existe una definición válida de propósito comercial: crear un cliente” (Drucker, 2001). Sin embargo, desde una perspectiva de creación de valor, Drucker sostiene que una empresa es una organización que “agrega valor y crea riqueza” (Watson, 2002).

Quizás sorprendentemente, solo unas pocas definiciones del término "Empresa" están cubiertas por la literatura. Sin embargo, las definiciones existentes tienen en común que el Empresa consiste en obtener ganancias vendiendo algo que inicialmente se ha producido o comprado. Sin embargo, el autor sostiene que la perspectiva de Drucker juega un papel significativo, ya que la primera pregunta de una organización debe plantearse sobre su propósito, tocando profundamente los valores de una sociedad al incluir una perspectiva contextual. Por lo tanto, también hay una dimensión filosófica, que se considera un componente importante en el pensamiento del modelo de Empresa.

Convencionalmente, la administración se define como el proceso de planeación, organización, liderazgo y control del uso de recursos para lograr las metas de desempeño (Schermerhorn, 2005). Las tres primeras características de gestión, planeación, organización y liderazgo, se mantienen perfectamente en el contexto de la gestión del conocimiento. Sin embargo, el control del conocimiento es un tema complejo, si no, una tarea imposible en el ámbito de la gestión del conocimiento. Por tanto, existe una crítica generalizada sobre el uso del término gestión del conocimiento (Sveiby, 2001). Sin embargo, el término gestión del conocimiento se ha utilizado ampliamente en el campo para denotar varias teorías, conceptos y prácticas y no necesariamente denota el aspecto controlador. Davenport y Prusak (1998), define la gestión del conocimiento como:

“Un método que simplifica el proceso de compartir, distribuir, crear, capturar y comprender el conocimiento de una empresa”.

En principio, estos métodos se ocupan de la gestión consciente del conocimiento organizacional a través de un conjunto de todas las iniciativas organizacionales potenciales.

Varias cuestiones han influido en las organizaciones para reconocer la importancia de la gestión del conocimiento. El surgimiento de la economía del conocimiento y la globalización se citan a menudo como las causas principales de esta importancia creciente (Prusak, 2001; Rumizen, 2002). Stein (2000) menciona que Drucker describió por primera vez las características de la economía del conocimiento en sus renombradas obras, "Los hitos del mañana" y "La era de la discontinuidad". Él predijo que los trabajadores del conocimiento y la forma en que las personas usan la información en su trabajo producirían los cambios más importantes en la sociedad. Dice que “para seguir siendo competitivos, incluso para sobrevivir, las empresas tendrán que convertirse en organizaciones de especialistas con conocimientos” (Vickram A. y Jose S. (2020)). Estos especialistas conocedores, que se caracterizan por el nivel de su educación formal, se convertirán en el grupo de trabajo más grande. Por tanto, la educación y el desarrollo, y hasta cierto punto la capacitación, serán la preocupación central de una sociedad del conocimiento. Drucker (2001) también sugiere que la economía del conocimiento y el trabajo del conocimiento tienen las siguientes tres características importantes.

- Sin fronteras, porque el conocimiento viaja con más facilidad que el dinero.
- Movilidad ascendente, disponible para todos a través de una educación formal de fácil adquisición.
- El potencial tanto de éxito como de fracaso. Cualquiera puede adquirir los "medios de producción", es decir, los conocimientos necesarios para el trabajo, pero no todo el mundo puede ganar.

La importancia de la gestión del conocimiento también se deriva de los desafíos y oportunidades críticos que enfrentan las organizaciones actuales. Los altos niveles de competencia en el mercado, los ciclos de productos cada vez más reducidos, la necesidad constante de innovación, la reducción de costos y los despidos han creado un conjunto complejo de desafíos para las organizaciones actuales. En el contexto empresarial, el conocimiento se ha enfatizado como un recurso organizacional crucial para lograr una ventaja competitiva sostenible. Este énfasis dio como resultado la impartición de un estatus estratégico a la gestión del conocimiento y desencadenó el inicio de programas formales de GC en muchas organizaciones (Davenport, 2000; Hertog y Huizenga, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995; Skyrme 1999; Teece, 1998).

La competitividad se origina en una palabra latina, *competere*, que significa participación en la rivalidad empresarial por los mercados. Después de la obra fundamental de Porter (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, se reforzó el concepto de competencia y competitividad. Históricamente, las raíces del estudio de la competitividad se encuentran en las teorías económicas internacionales de Adam Smith y sus seguidores. Es a principios de la década de 1980, cuando el dominio económico estadounidense fue emulado por las naciones europeas y asiáticas, que la aprensión sobre la competitividad internacional cobró un fuerte impulso (Banwet 2002; Waheeduzzaman, 2011). Las otras dos razones detrás del mayor enfoque hacia la competitividad son: la globalización, que ha cambiado el papel de las naciones para influir en la competencia y la competencia empresarial que se está volviendo más feroz tanto a nivel nacional como internacional (Chikan, 2008).

La competitividad es un concepto multifacético cuya comprensión proviene de la economía, la gestión, la historia, la política y la cultura (Waheeduzzaman y Ryans Jr, 1996). Se ha descrito como un concepto complejo, multidimensional y relativo, cuya relevancia cambia con el tiempo y el contexto (Chaudhuri y Ray, 1997; Flanagan 2007). Investigadores de diferentes orígenes han intentado estudiar la competitividad, añadiéndole una perspectiva diferente. A pesar de la abundancia de literatura, el concepto de competitividad sigue siendo esquivo. Aunque Chaudhuri y Ray (1997), seguidos de Banwet (2002), proporcionó una revisión crítica de la literatura; sin embargo, después de una década, parece necesario revisar y sintetizar la literatura para incorporar nuevos desarrollos. Dentro de nuestras limitaciones, en este artículo se ha intentado sintetizar varios temas significativos en la literatura sobre competitividad.

La competitividad se ha convertido en sinónimo de fortaleza económica de una nación, industria o empresa individual (Srivastava 2006). La existencia y el éxito en tiempos turbulentos dependen cada vez más de la competitividad (Ambastha y Momaya, 2004). A medida que la competencia se vuelve ardua, la competitividad se convierte en la fuerza para enfrentarla. Obtener una ventaja competitiva se ha convertido en el nuevo objetivo de las naciones (Mondal, 2012). En la perspectiva actual, la competitividad se ha convertido en una fuerza rudimentaria en economía, como la gravedad en física (Dutta, 2007). Se vincula con la opulencia por su evidente relación con el potencial económico de una nación (Momaya, 1998). Una definición de competitividad, dada por Garelli (2012), incluye de manera integral los cuatro niveles de articulación, a saber, eficiencia, elección, recursos y objetivo: 'La competitividad analiza cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para lograr la prosperidad o lucro.'

La competitividad es un tema complejo que cubre una gama de estudios en varios niveles. Se ha conceptualizado y medido a nivel de país, industria, empresa y producto. Aunque no con regularidad, también

se ha medido a nivel regional (Dhingra 2009; Peng 2001). Según Moon y Peery (1995), la profundidad del concepto puede entenderse por el hecho de que Porter (2015). La ventaja competitiva de las naciones utilizó la 'industria' para entender la competencia, y en el mismo libro, enfatiza que las empresas, no las naciones, compiten en los mercados internacionales. El concepto tiene dos dimensiones: micro y macro (Siggel, 2007; Waheeduzzaman, 2011). La dimensión macro se ocupa de la competencia entre naciones, mientras que la dimensión micro implica principalmente la competencia entre las empresas dentro de una nación. Garelli (2012) aclara el vínculo entre naciones y empresas en la conceptualización y medición de la competitividad. Él enfatiza que las empresas son responsables de crear valor económico, mientras que las naciones establecen un entorno para alentar / desanimar a las empresas a lograr ese valor económico.

Competitividad a nivel industrial

Según McFetridge (1995), "Una industria competitiva puede definirse como la que comprende empresas competitivas interregional o internacionalmente ... una empresa es competitiva interregional o internacionalmente si es rentable de forma constante en un mercado abierto". Momaya (1998) propone una definición ampliada de la competitividad de la industria al incluir a las partes interesadas. Según él, es el grado en que una industria satisface las necesidades de los clientes, con la peculiar combinación de productos / servicios, precio, calidad e innovación, y las necesidades de los diversos grupos de interés, como proporcionar un lugar de trabajo seguro a los trabajadores. . Se puede inferir que una industria puede considerarse competitiva si está compuesta por empresas que generan rendimientos lucrativos de la inversión.

Competitividad a nivel de empresa

Chikan (2008) define "la competitividad de la empresa es la capacidad de una empresa para cumplir de manera sostenible su doble propósito, es decir, satisfacer los requisitos del cliente con fines de lucro". Esta capacidad se puede realizar ofreciendo bienes y servicios que los clientes valoran más que los ofrecidos por la competencia. Según Cetindamar y Kilitcioglu (2013), "la competitividad es una capacidad y su potencia debe realizarse en las operaciones diarias de la empresa". Se puede inferir de las definiciones antes mencionadas que la competitividad de una empresa se basa en su adaptabilidad y su capacidad para obtener ganancias a largo plazo. Un examen de la literatura existente revela que se ha utilizado una amplia variedad de nociones para los niveles de competitividad. Existe una escasez de conceptualización que lo abarque todo.

2. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD

Durante la práctica profesional del autor, quien inicialmente se desempeñó como Auditor (interno y externo) y posteriormente como Consultor ha sido evidente que en las diferentes empresas en que he trabajado, así como con los clientes atendidos que comúnmente se han detectado, Observaciones, Hallazgos y Áreas de Oportunidad entre las cuales están:

- Falta de Políticas, Procedimientos, Instructivos, Manuales, Guías, etc.
- La Inconsistencia en la Documentación Normativa
- La Obsolescencia en la Documentación existente.
- Uso inadecuado de Recursos
- Falta de adopción / estandarización de Mejores Prácticas
- Procesos ineficientes
- Resultados no alcanzados

- Riesgos de no evaluados, ni gestionados
- Actividades mal coordinadas o tienen roles poco claros

Se puede observar que, en los elementos antes listados, lo común es que hay problemas en el conocimiento de la empresa no se aprovecha de manera adecuado, al menos para aspectos de control interno, pero incluso los mismos se pueden aprovechar para un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Una vez que el Autor trabajó varios años como Auditor, la Gerencia decidió cambiarlo a Consultoría, de tal manera que el Autor ya conocía como “No hacer las cosas”, y a partir de entonces hacer los proyectos con el aprendizaje de su época como Auditor.

Lo anterior generó en el Autor un reto pues al inició por querer resolver el hecho de no tener Observaciones, Hallazgos y Áreas de Oportunidad, perdía el concepto de eficiencia y uso óptimo de recursos.

El autor considera que el uso de la Gestión del Conocimiento puede ayudar a minimizar Observaciones y Hallazgos, así como optimizar las áreas de oportunidad y más allá que le ayude a la Empresa a conseguir una Ventaja Competitiva y le facilite el logro de sus Objetivos Estratégicos y su éxito.

De tal forma, el Autor estima que es necesario investigar el modelo de la gestión de conocimiento valorando que el mismo, podría traer a la empresa algunos beneficios como:

Acelerar el acceso a la información y el conocimiento. - con la idea de que la gestión del conocimiento debe facilitar la búsqueda de la información o los empleados pueden tener la información que necesitan, lo cual posiblemente aumente la eficiencia y la productividad.

Mejorar los procesos de toma de decisiones. - Los empleados podrían mejorar la calidad y la velocidad de la toma de decisiones al acceder al conocimiento de toda la organización cuando lo necesitan. Al tomar decisiones, las herramientas de colaboración empresarial facilitan el acceso a opiniones y experiencias de diferentes personas, lo que puede aportar perspectivas adicionales a las elecciones realizadas.

Promover la innovación y el cambio cultural. - El hecho de permitir la habilitación y fomentar el intercambio de ideas, la colaboración y el acceso a la información más reciente, podrá permitir a los colaboradores estimular la innovación y los cambios culturales necesarios para hacer evolucionar la empresa y satisfacer las cambiantes necesidades comerciales.

Mejorar la eficiencia de los departamentos y los procesos comerciales de la empresa. - Con un acceso más rápido a la información y los recursos en toda la organización, los trabajadores del conocimiento podrían actuar más oportunamente.

Incrementar la satisfacción del cliente. - El intercambio de conocimientos y la colaboración cruzada podrían ayudar a aumentar el valor ofrecido a los clientes. La organización puede dar respuestas más rápidas o acortar el tiempo necesario para mejorar un producto o servicio.

Partiendo del supuesto de que la tecnología juega un papel muy importante: no debe ser percibida simplemente como una herramienta habilitadora, sino como un motor para nuevas prácticas colaborativas e intercambio de conocimientos. Las soluciones modernas de comunicación y colaboración empresarial están

limitadas a veces para incluir las últimas características de moda, a menudo siguiendo las tendencias provenientes del mundo del consumidor.

3. DISCUSIÓN

El conocimiento es un tema importante para las empresas. Ha habido una serie de perspectivas diferentes desde las que los investigadores y profesionales han abordado la gestión del conocimiento. La adquisición, transmisión y uso del conocimiento siempre ha sido una parte importante Penrose (1959), Bell (1973) y Drucker (1993a) proporcionan una buena base para relacionar el conocimiento con las empresas. Drucker declara simbólicamente el conocimiento, a medida que nos adentramos en la "sociedad del conocimiento" (Drucker, 1993b), como el recurso clave para las empresas y el impulsor clave de la ventaja competitiva para las naciones desarrolladas, que compiten en industrias basadas en el conocimiento.

Penrose, reconocido como uno de los primeros académicos en reconocer el papel del conocimiento en las empresas, vio la adquisición de conocimiento como un proceso de aprendizaje social:

Este aumento en el conocimiento no solo hace que la oportunidad productiva de una empresa cambie de formas no relacionadas con los cambios en el entorno, sino que también contribuye a la "singularidad" de la oportunidad de cada empresa individual (Penrose, 1959).

Al igual que Bell, Drucker propuso los conceptos de trabajador del conocimiento y trabajo del conocimiento argumentando que los primeros trabajadores del conocimiento, los ingenieros industriales de Taylor, aumentaron la productividad de los trabajadores manuales (Drucker, 2001, 1993):

Las empresas tienen un interés inherente en utilizar tanto el conocimiento empresarial que posee la organización como el conocimiento personal de sus empleados. De lo que estamos hablando aquí como conocimiento empresarial es conocimiento práctico o conocimiento útil para la gestión, la producción, el servicio y la innovación en las industrias, en lugar de un conocimiento científico y social más amplio.

La competitividad es un concepto complejo que expresa la capacidad de una empresa para sobrevivir en las condiciones de competencia, al probar productos y servicios que cumplen altos estándares de calidad a precios competitivos, tanto a nivel nacional como internacional, en relación con las posibilidades y desempeño de otras empresas. El término competitividad asociado a una empresa sugiere seguridad, eficiencia, calidad, alta productividad, adaptabilidad, éxito, gestión moderna, productos superiores, costos óptimos.

La evaluación de la competitividad de la empresa se puede realizar analizando la eficiencia económica en relación con otros competidores en el mercado. En la práctica, la competitividad de una empresa se analiza en función de dos indicadores: el rendimiento obtenido y el impacto de los productos / servicios en el mercado.

La experiencia muestra que el rendimiento se considera un medio de asegurar la rentabilidad de un negocio (desarrollo y consecución de los objetivos económicos y sociales establecidos) y no como meta de la empresa. Por lo tanto, el objetivo básico de la empresa es la satisfacción del cliente y de la sociedad en su conjunto, pero no se debe descuidar la ganancia considerando que constituye un indicador del desempeño de la empresa en su competitividad. Debe considerarse como una consecuencia de los resultados obtenidos por la empresa, como una recompensa por el éxito en un mercado competitivo.

Al mismo tiempo, el impacto de los productos / servicios de una empresa en un mercado subraya el desempeño de la empresa mediante la adaptación de los productos o servicios a las necesidades y requisitos de los clientes. El objetivo de las empresas es satisfacer los requisitos del cliente para lograr una participación de mercado importante y los beneficios necesarios para ampliar su negocio. Estudiar las necesidades de los clientes es una condición esencial para la entrega de productos y servicios de calidad, para que una estrategia basada en la calidad determine los avances en el logro de la competitividad de la empresa.

Una empresa es competitiva cuando logra alcanzar resultados comparables o mejores que los de sus competidores. Esto se logra cuando las condiciones disponibles (factores de producción, gestión y marketing, recursos financieros, recursos técnicos y creativos, etc.) se convierten en una ventaja duradera sobre el competidor (en términos de costo, diversidad, calidad y rentabilidad), proporcionando dividendos normales a los accionistas, autofinanciamiento y recursos laborales, correlacionados con la productividad. Por tanto, la competitividad depende en gran medida de las condiciones internas de la empresa, que expresan todos los componentes y funciones que la definen.

La ventaja competitiva es un tema importante en la literatura de marketing (Alipour et al., 2010). Es vital para el éxito y la supervivencia de las empresas. Es necesario que la empresa sea competitiva para lograr una mayor participación de mercado y ganancias. Lismen et al. (2007) definieron la ventaja competitiva como una abundancia de atractivo de sugerencia de la empresa desde el punto de vista del cliente en comparación con otros rivales.

Es la diversidad de características o las dimensiones de cualquier empresa lo que le permite brindar mejores servicios a los clientes que sus competidores. La teoría basada en recursos también favorece a la gestión del conocimiento para lograr una ventaja competitiva (Alipour et al., 2006). Describe que la ventaja competitiva de una organización se basa en los recursos. No solo compite por la capacidad de explotación, sino también por la capacidad de renovar y desarrollar los recursos existentes. Hoy en día, la competitividad de la empresa se basa menos en factores tradicionales (capital, tierra y trabajo), ya que el conocimiento está reemplazando estos factores tradicionales (Sher y Lee, 2003).

Ahora, las empresas se dieron cuenta de que obtendrán una ventaja competitiva cuando las empresas valoren su conocimiento tácito. Puede ser la fuente de una amplia gama de oportunidades y potenciales que constituyen el descubrimiento y la creatividad (Seidler-de Alwis y Hartmann, 2008). La ventaja competitiva de una organización depende de la calidad, cantidad, creación, uso y aplicación del conocimiento (Ahn et al., 2009). El cambio ambiental turbulento requiere continuamente una gestión eficaz del conocimiento para lograr una ventaja competitiva (Nielsen, 2006; Rahimli, 2012).

Cuando el conocimiento se aplica a fines existentes, el tamaño y la durabilidad de la ventaja competitiva de una empresa pueden definirse por el grado de protección de su conocimiento (Chakravarthy et al., 2005). Se debe a que el conocimiento como activo es la fuente de una ventaja competitiva solo cuando es escaso e incomparable.

La gestión del conocimiento afecta la ventaja competitiva de tres maneras, a saber, reducción de costos, reducción del tiempo de producción y diferenciación del producto. Primero, gestión del conocimiento reduce los costos operativos de una empresa y crea valor agregado para los clientes al aumentar significativamente la calidad del producto (Akdere, 2009). En segundo lugar, las empresas acortan el tiempo analizando situaciones actuales y permitiendo que los conocimientos previos se utilicen para resolver el problema de la situación actual (Scarbrough, 1999). Finalmente, la gestión del conocimiento puede considerarse fundamental para la

innovación y mejora de productos y procesos, la toma de decisiones ejecutivas y la adopción y renovación organizacional (Earl, 2001). Un sistema de gestión del conocimiento bien gestionado en una organización mejora la excelencia empresarial y la ventaja competitiva (Wiig, 1997).

El conocimiento es el recurso estratégicamente más significativo de una empresa. Los recursos basados en el conocimiento suelen ser difíciles de imitar y socialmente complejos, por lo que el uso de una gestión eficaz del conocimiento en las empresas es el principal factor determinante de una ventaja competitiva sostenida y un desempeño corporativo superior.

4. CONCLUSIONES

La competitividad determina el éxito o el fracaso de la empresa. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible.

Mantener una ventaja competitiva es vital para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Si bien existe una amplia gama de factores que determinan el éxito o el fracaso de cualquier empresa, hay una serie de componentes clave para el éxito competitivo en los negocios que se deben tener en cuenta. Estos componentes se encuentran en casi todas las divisiones de una empresa, incluidos marketing, recursos humanos y finanzas.

De acuerdo a lo manifestado por las empresas que capturan y comparten de manera eficiente el conocimiento y la información interna reportan constantemente un mejor éxito de la empresa sobre los competidores que no lo hacen. Considerando lo anterior y de acuerdo a mi experiencia, es fácil comprender por qué las empresas están implementando iniciativas de gestión del conocimiento para obtener una ventaja competitiva en sus industrias.

El uso eficaz de conocimientos y recursos vastos y variados se basa en herramientas sofisticadas que se utilizan para seleccionar y comunicar los datos de la empresa. Cuando se implementan estas herramientas, las empresas aumentan su capacidad para eliminar la departamentalización, estimular la innovación y responder rápidamente al cambiante mundo empresarial.

En pocas palabras, la gestión del conocimiento permite a las empresas hacer llegar la información adecuada a las personas adecuadas en el momento adecuado. Dada la rapidez con la que cambian las expectativas de los consumidores y el panorama de la industria, definir la información adecuada, la persona adecuada y el momento adecuado puede ser complicado, si no imposible.

Una estrategia de gestión del conocimiento eficaz permite a una empresa crear, aplicar y compartir información, eliminando silos y aumentando el uso de datos valiosos. La estrategia correcta sustenta los objetivos organizacionales a medida que evolucionan las tecnologías, mantiene a las empresas a la vanguardia de las tendencias de la industria y avanza un paso por delante de la competencia en todo momento.

El lugar de trabajo tradicional se está diversificando, lo que crea la necesidad de entornos de trabajo en equipo, colaborativos y conectados digitalmente. Con la forma en que el grupo de talentos se distribuye por todo el país, es posible que la combinación perfecta para una empresa no sea local y no esté dispuesta a mudarse.

La solución de gestión del conocimiento adecuada permite a los equipos compartir y comunicarse en torno a los datos de la empresa sin estar en el mismo edificio. El grupo de talentos no está restringido. Las empresas pueden hacer crecer sus equipos con los candidatos ideales, sin importar dónde se encuentren, obteniendo la ventaja de contratar a los mejores para garantizar el éxito de la empresa.

El mayor activo de una organización es su gente. Cuando el equipo adecuado comparte el conocimiento adecuado, la ventaja competitiva es evidente. Retener a esas personas es la parte complicada. Las personas que hacen que una organización sea exitosa también son las personas que buscan la oportunidad de hacer crecer sus carreras. Son ambiciosos. Quieren ascender y los equipos de liderazgo deberían querer ayudarlos a hacerlo.

Idealmente se deben eliminar las jerarquías organizativas simplificando la comunicación y permitiendo que todos accedan a la información. Los miembros del equipo pueden confiar y aprender de la experiencia de otros, de todos los niveles de la organización. Tener la cultura y las herramientas adecuadas para ayudarlos a encontrar información les permitirá crecer dentro de la empresa.

Sin las herramientas adecuadas en su lugar, es inevitable que esas personas valiosas eventualmente sigan adelante. Pero una iniciativa de gestión del conocimiento que permite la comunicación y el intercambio de datos entre departamentos ofrece a los empresarios el poder de triunfar. Con acceso a información que tal vez no tengan en una organización que no cuenta con una iniciativa de gestión del conocimiento, pueden agregar valor a la empresa de una manera que no podrían de otra manera.

REFERENCIAS

- [1] Ahn, Y., Park, S. y Jung, J. (2009). A case study of knowledge management of Busan metropolitan city. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 388-398.
- [2] Akdere, M. (2009). The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349-369.
- [3] Alipour, H., Davabi, K., Mehrabi, Z. y Mostaghi, M. (2010). The role of knowledge management in the achievement of competitive advantage: A case study of Iran Alborze insurance company in Western Mazandaran. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1346-1350.
- [4] Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and model. *Singapore Management Journal*, 26(1), 45-61.
- [5] Banwet, D.K., Momaya, K., & Shee, H.K. (2002). Competitiveness: Perceptions, reflections and directions. *IIMB Management Review*, 14(3), 105-116.
- [6] Bell, D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York, NY., recuperado de: https://www.cispea.it/wp-content/uploads/2018/09/D_Bell-The-Coming-of-Post-Industrial-Society.pdf
- [7] Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review*, 23(1), 7-22.
- [8] Chakravarthy, B., Mcevely, S., Doz, Y., y Rau, D. (2005). Knowledge management y competitive advantage in *The Handbook of Organizational Learning y Knowledge Management*. Blackwell, Oxford.
- [9] Chaudhuri, S., & Ray, S. (1997). The competitiveness conundrum literature review and reflections. *Economics and Political Weekly*, 32(48), 83-91.
- [10] Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- [11] Chikan, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review*, 18(1), 20-28.
- [12] Davenport, H. T. Prusak, L. (1998), "Working Knowledge: how organisations manage what they know", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [13] Davenport, T. (2000), "The Last Big Thing", *CIO Magazine*, November 2000.
- [14] Dhingra, T., Singh, T., & Sinha, A. (2009). Location strategy for competitiveness of special economic zones: a generic framework for India. *Competitiveness Review*, 19(4), 272-289.
- [15] Dicksee, L. R. (1910). *Business Organisation*: Longmans, Green, and Company.

- [16] Drucker P. (2003). *Gestión del conocimiento*. Harvard Business Review España: Deusto.
- [17] Drucker, P. (1993a), *Managing for Results*, reprint ed., Collins, London.
- [18] Drucker, P. (1993b), *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, New York, NY.
- [19] Drucker, P. (2001), "The next society", *The Economist*, November 3, pp. 3-20.
- [20] Drucker, P. (2001). *The essential Drucker: In one volume the best of sixty years of Peter Drucker*: New York: Harper Collins. Recuperado de: <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533ab4969846a.pdf>
- [21] Drucker, P.F. (2001), "The next society", *The Economist Print Edition*, Novist 2001, Economist, London. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/4303/1337_P_Drucker_The_Next_Society01.PDF
- [22] Dutta, S.K. (2007). Enhancing competitiveness of India Inc.: Creating linkages between organizational and national competitiveness. *International Journal of Social Economics*, 34(9), 679–712.
- [23] Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233. Recuperado de: <http://www.cs.nott.ac.uk/~pszdap/network/previous%20workshops%20etc/understanding%20concept%20of%20knowledge%20leakage/km.pdf>
- [24] Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., & Jewell, C. (2007). Competitiveness in construction: A critical review of research. *Construction Management and Economics*, 25, 989–1000.
- [25] Garelli, S. (2012). *IMD world competitiveness yearbook*. Recuperado de: <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/methodo/methodology-yearbook-presentation2.pdf>
- [26] Hertog, J.F.D. y Huizenga, E. (2000), "The knowledge enterprise: implementation of intelligent business strategies", Imperial College Press, London.
- [27] Ingram, D. (s.f.). What are the key components to competitive success in business? *Small Business - Chron.com*. <https://smallbusiness.chron.com/key-components-competitive-success-business-604.html>
- [28] Investopedia (2021) *Business*. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/b/business.asp>
- [29] Lismen L.M. Chan, Margaret A. Shaffer y Snape E. (2007). In search of sustained competitive advantage: The Impact of organizational culture, competitive strategy y human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- [30] McFetridge, D.G. (1995). *Competitiveness: Concepts and measures*. Recuperado de: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/opo5e.pdf/\\$file/opo5e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/opo5e.pdf/$file/opo5e.pdf)
- [31] Momaya, K. (1998). Evaluating international competitiveness at the industry level. *Vikalpa*, 23(2), 39–46.
- [32] Mondal, S. (2012). FDI and firm competitiveness: Evidence from Indian manufacturing sector (2000–01 to 2006–07). Recuperado de: <http://www.freit.org/WorkingPapers/Papers/FirmLevelProductivity/FREIT524.pdf>
- [33] Moon, H.C., & Peery, N. (1995). Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. *Competitiveness Review*, 5(1), 37–43.
- [34] Nielsen, A.P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.
- [35] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press, New York, NY.
- [36] Peng, M.W., Lee, S.H., & Tan, J.J. (2001). The keiretsu in Asia: Implications for multilevel theories of competitive advantage. *Journal of International Management*, 7, 253–276.
- [37] Penrose, E. (1959), *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford University Press, New York, NY.
- [38] Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- [39] Prusak, L.(2001), "Where did knowledge management come from", *IBM Systems Journal*, Vol.40 No.1, pp.1002-1007.
- [40] Rahimli, A. (2012), *Knowledge Management y Competitive Advantage*. *Information y Knowledge Management*, 2(7), www.iiste.org.
- [41] Rumizen, M.C. (2002), "The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management", Alpha, CWL Publishing, Madison, WI.
- [42] Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practices: An exploratory study. *Technology Analysis y Strategic Management*, 1(13), 359-374.
- [43] Schermerhorn, J. (2005), "Management", John Wiley & Sons, New York, NY.
- [44] Seidler-de Alwis, R., y Evi Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: Knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 133 – 147.
- [45] Sher, P.J., y Lee, V.C. (2003). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information y Management*, 41, 933-945.
- [46] Siggel, E. (2007). International competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007%2F510842-006-8430-x>
- [47] Singh, A., y Soltani, E. (2010). Knowledge management practices in Indian information technology companies. *Total Quality Management*, 21(2), 145–157.
- [48] Skyrme, D.J. (1999), "Knowledge Networking: Creating the collaborative enterprise", Butterworth Heinemann, Oxford.

- [49] Srivastava, D., Shah, H., & Talha, M. (2006). Determinants of competitiveness in Indian public sector companies: An empirical study. *Competitiveness Review*, 16(3), 212–222.
- [50] Stein, Guido. “Peter Drucker (II) sobre empresa y sociedad”. Cuadernos de Empresa y Humanismo. 2000, Cuaderno 74, Pág.3-50. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/83556247.pdf>
- [51] Stephenson, J., & Mintzer, R. (2008). *Ultimate Homebased Business Handbook*: Entrepreneur Press.
- [52] Sveiby, K.E. (2001), “A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2 No.4, pp.344-358.
- [53] Teece, D. (1998), “Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets”, *California Management Review*, Vol.40 No.3, pp. 55-79. Recuperado de: <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/9-teece-capturing-value-from-knowledge-assets.pdf>
- [54] Vickram A. Jose S. A Study on Knowledge Management Practises and its Challenges among the Blomming Companies. Publicado en Feb 23, 2020. Recuperada de: <https://issuu.com/tjprc/docs/2-32-1579672342-2.ijbmrfeb2020>
- [55] Waheeduzzaman, A.N.M. (2011). Competitiveness and convergence in G7 and emerging markets. *Competitiveness Review*, 21(2), 110–128.
- [56] Waheeduzzaman, A.N.M., & Ryans Jr, J.K. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground. *Competitiveness Review*, 6(2), 7–26.
- [57] Watson, G. H. (2002). Peter F. Drucker: Delivering value to customers. *QualityProgress*, 35(5), 55. Recuperado de: http://gregoryhwatson.eu/images/5-QP_Watson_-_May2002_-_Drucker_-_Delivering_Value_to_Customers.pdf
- [58] Wiig, K.M. (1997). Knowledge management: An introduction y perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.
- [59] Wilson T.D. (2002), “The nonsense of 'knowledge management'”, *InformationResearch*, Vol.8 No.1, paper no.144., Disponible en: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>

Correo autor: luis.lozano.arevalo@gmail.com