



## **CONOCIMIENTO EMPRESARIAL Y PRODUCTIVIDAD**

### **Una temática digna de explorarse.**

**Lic. Sergio A. Bastar G.**  
**IDEA: Investigación, Desarrollo y Asesoría**  
[www.imagenidea.com.mx](http://www.imagenidea.com.mx)  
[sergio@imagenidea.com.mx](mailto:sergio@imagenidea.com.mx)

En los últimos 10 o 20 años las empresas han emprendido una carrera vertiginosa dentro del manejo de información a fin de actuar en forma más eficiente y productiva, sin embargo, como trataremos de demostrar en el presente artículo, en muchas ocasiones la cantidad de información que se maneje y lo que con ella se haga no guarda relación alguna con las posibilidades de mejoría de las empresas.

Es de muchos conocido, y sin afán de herir susceptibilidades, que un buen número de empresarios llegaron a serlo a través de la casualidad, o bien por un respetable interés e iniciativa a fin de generar riqueza y empleos. Sin embargo, desgraciadamente muy pocos de ellos cuentan con la formación suficiente para realizar tan alta labor en forma realmente profesional.

Las organizaciones de producción actualmente requieren de procesos de toma de decisiones que estén cada vez más basados en conocimiento muy profesional de la empresa y, desgraciadamente, las empresas confunden información con conocimiento. Como veremos más adelante, la información es un elemento necesario para el conocimiento, pero no es suficiente. De hecho, un exceso de información, o cierta cantidad de ella “organizada” en forma poco elegante conceptualmente hablando, puede facilitar confusión y cierto tipo de “ignorancia documentada”.

Nos proponemos en el presente artículo, a fin de generar ciertas reflexiones en los empresarios, esclarecer la relación entre información, conocimiento y productividad, todo ello con la intención de evidenciar el papel tan estratégico que representa el conocimiento dentro de la Dirección de la empresa.

#### **¿POR QUÉ Y PARA QUÉ LA INFORMACIÓN?:**

Por obvia que pueda parecer esta pregunta, el tiempo me ha enseñado que las preguntas básicas son las que vale la pena dedicarles tiempo para responderlas. Las personas requerimos de información a fin de tomar ciertas decisiones, las cuales determinarán nuestra formas de pensar, nuestras opiniones, actitudes y nuestros actos ante ciertas situaciones. La información es pues, cierta materia prima que requerimos para realizar procesos mentales que nos lleven a decisiones y actos que, esperamos, sean de cierta calidad. Toda información, es

[www.imagenidea.com.mx](http://www.imagenidea.com.mx)  
[sergio@imagenidea.com.mx](mailto:sergio@imagenidea.com.mx)

decir, datos, que no nos lleven a ese proceso y además no solo nos los facilite, sino que también nos asegure cierta calidad de las decisiones por tomar, será una información que “valga la pena” obtener.

En la carrera desenfrenada de las empresas por manejar (contar con) información, pocas veces se detienen a planificar y valorar qué tipo de información requieren, en qué forma se le requiere y, sobre todo, **qué representa dicha información**. Pareciera existir una obsesión enfermiza por tener mucha información, aplicando pocos criterios acerca de cuál información es la importante y por qué.

En muchas ocasiones encontramos empresas atrapadas en “Sistemas” de cómputo que ¿administran? información por toneladas, de las formas más sofisticadas posibles, combinando datos de diversa índole, generando innumerables reportes donde nadan y se sumergen sus ejecutivos, quienes creen que están considerando “la realidad” de la empresa, sin saber que tal vez solo estén teniendo en sus manos o monitores cierta información que muy probablemente no representa, ni siquiera de manera remota, cierta posibilidad de **conocimiento**.

En términos simples, la respuesta a la interrogante de por qué y para qué la información, está dada por la necesidad y prospectiva del conocimiento de la empresa. Sin embargo, como veremos más adelante, **conocer** algo no implica solamente identificarlo y poderlo diferenciar de otros “algunos” (simple reconocimiento que solamente nos asegura que el individuo es capaz de distinguir diferencias, la mayoría de las veces superficiales y poco relevantes, por ejemplo “conozco a un perro porque lo puedo distinguir claramente de entre gatos y ratones, o bien de entre otros perros”). En términos de un empresa, quien dice “conocer” una empresa porque cuenta con los datos, la información, contable o financiera que la diferencia de otras empresas, en realidad solo tiene un conocimiento de identificación el cual, por cierto, no es de gran valía para la toma de decisiones de calidad.

## **DE LA INFORMACIÓN AL CONOCIMIENTO:**

Haciendo un arriesgado acto de honestidad personal, lanzo un reto al empresario lector del presente artículo, para que en un acto de modestia extrema se conteste la pregunta **¿conozco mi empresa?**. **¡CUIDADO!** no responda en automático sobre la base de que ¡“cómo no la voy a conocer, si es **mi empresa**”!. Piense por un momento su respuesta o, es más, desmenucemos la pregunta. ¿Qué significa o implica “conocer” mi empresa?. Entre otras cosas significa poder no solo responder lo siguiente, sino poder hacerlo en forma amplia y profunda:

¿Cuánto vale mi empresa y por qué vale eso?

¿Cuáles son los costos, principalmente de los diferentes procesos?

¿Cuántos y cuáles son sus procesos?

¿Por qué vendo determinado artículo en el precio estipulado?

¿Cuáles son las áreas o actividades que me representan mayores y mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad, y cuáles las de mayor costo o inoperancia?

¿Cuál es el índice de productividad de cada una de la unidades de costo y cómo se determina este?

¿Cuál es la utilidad esperada por la empresa para este año y por qué se ha fijado dicha cantidad o porcentaje?

¿Qué criterios debo de utilizar para decidir acerca de la adquisición de nueva maquinaria o equipo?

¿Cuál es mi presupuesto de gastos fijos para el presente año?

Seguramente usted cuenta con cierta información de su empresa, tal vez pueda responder a alguna o varias de la preguntas anteriores, inclusive de varias de ellas podría hablar en forma más detallada, sin embargo tendríamos que valorar si su “conocimiento” está sustentado en datos sistematizados y objetivos, o si más bien se trata de aproximaciones estimadas. Tal vez no encuentre la información que requiere para responder a determinada pregunta, o bien sepa que sí cuenta con la información, pero no está ordenada de tal forma que pueda responder clara y documentadamente.

A continuación le presento ciertos criterios que permiten que la información se convierta en conocimiento. Para que esto suceda se requiere que la información:

- 1.- Sea precisa, es decir, se objetiva y cuantificable,
- 2.- Cuento con reglas de relación internas que le den sentido y significado,
- 3.- Se origine y responda a interrogantes del entorno inmediato,
- 4.- Cuento con un elemento humano que la ordene de la mejor forma posible para crear categorías conceptuales analítico-sintéticas, es decir permita conocer las partes de un todo y llegar a un todo a partir de las partes, y
- 5.- Permita la predicción o la generalización de otros datos.

Podríamos definir al conocimiento como aquella información de calidad que se ha transformado mediante procesos lógicos que se encuentran sustentados en postulados y en alguna estructura formal que le proporciona a los datos (información) un sentido valioso. El conocimiento es información ordenada (valor agregado) con base en una concepción teórica metodológica.

La información por sí sola no permite necesariamente una adecuada toma de decisiones, inclusive la puede dificultar o impedir, por ello, antes de diseñar, contratar o adquirir un sistema de información se requiere conocer:

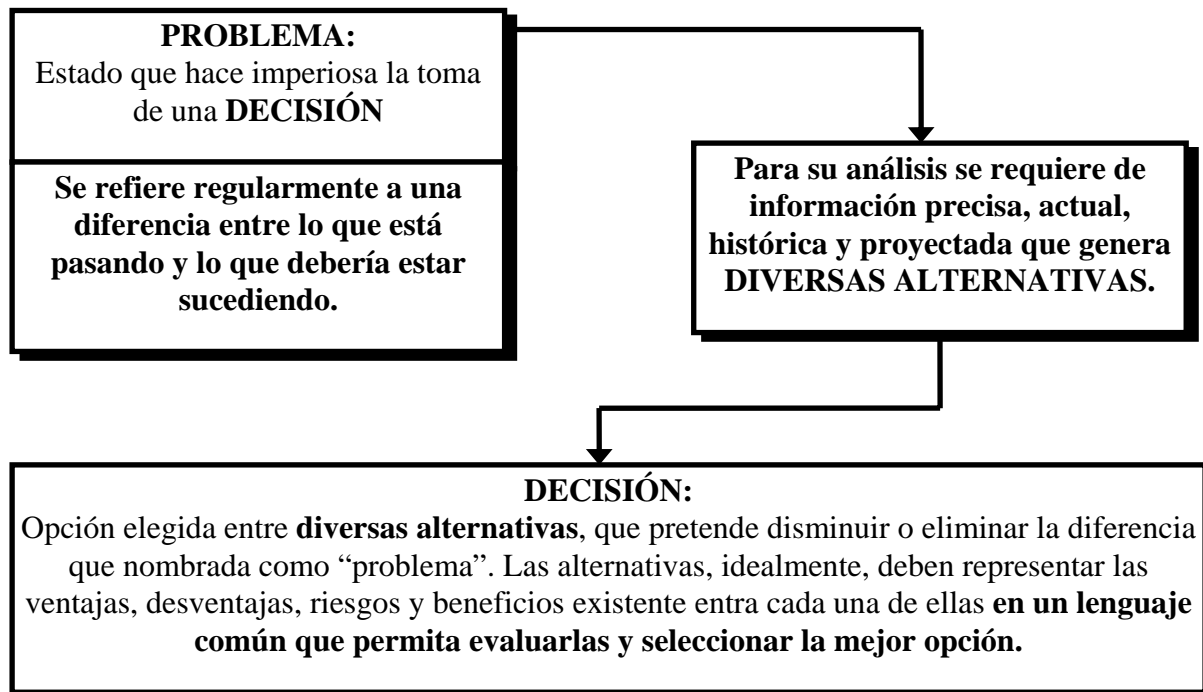
- 1.- La base metodológica y conceptual que dio origen a su creación.
- 2.- La forma (procesos lógicos) en que transforma la información y los resultados que produce (reportes).
- 3.- La calidad de los reportes en términos de su cercanía con los problemas y decisiones estratégicas de la organización.

### **DESDE EL CONOCIMIENTO A LA PRODUCTIVIDAD:**

En toda organización, por el solo hecho de que su funcionamiento depende de la interacción de una gran cantidad de variables, se presentarán problemas. Tales problemas requieren de soluciones a través de la toma de decisiones de calidad, sin embargo, a pesar de que se habla de ello cada día, es necesario detenernos cautelosamente para identificar lo que es un problema y una decisión y, sobre todo, cómo se puede llegar a mejores decisiones.

**Un problema** se le define, en forma sencilla, como la diferencia entre lo que está ocurriendo y lo que debería de estar sucediendo, es decir, existe un estado tal que hace imperante la toma de una decisión.

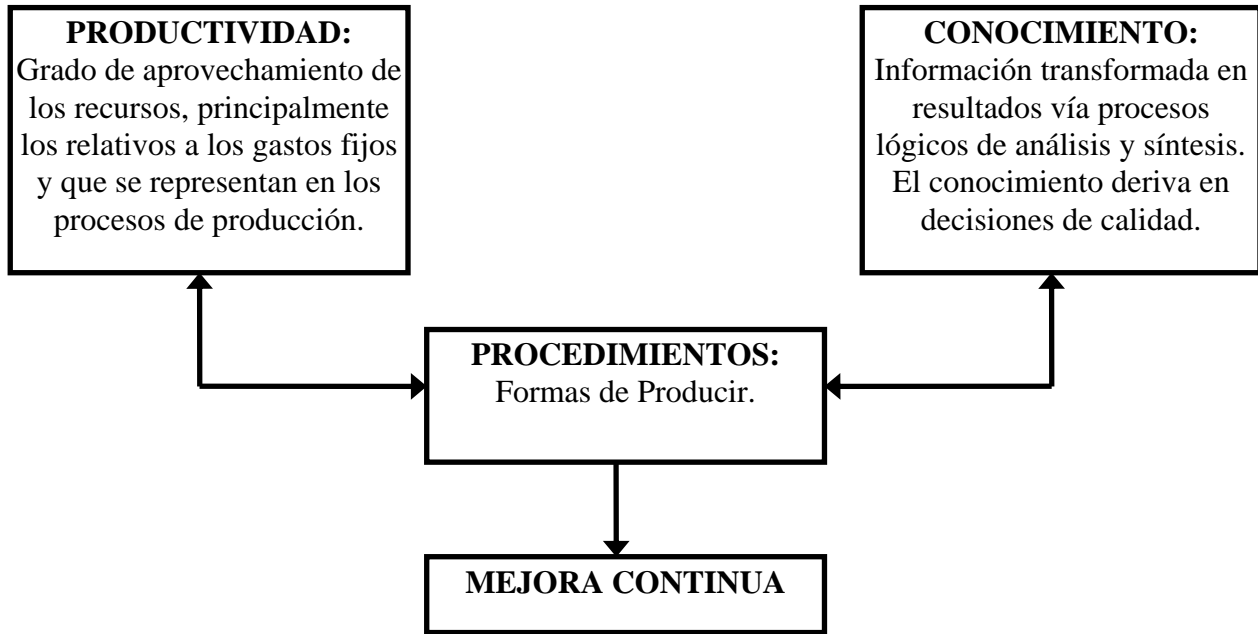
**Una decisión** es una línea de acción, una opción, elegida entre diversas alternativas, que pretende disminuir o eliminar la diferencia que nombrada como “problema”. Las alternativas, idealmente, deben representar las ventajas, desventajas, riesgos y beneficios existente entra cada una de ellas **en un lenguaje común que permita evaluarlas y seleccionar la mejor opción.**



**La Productividad** se refiere al grado de aprovechamiento de los recursos, principalmente los relativos a los gastos fijos y que se representan en los procesos de producción. Las formas de producir que tiene una empresa, es decir, sus procedimientos significan este grado de aprovechamiento, por lo tanto son la piedra angular para afectar la productividad.

**El Conocimiento**, ya señalado, es información transformada en resultados vía procesos lógicos de análisis y síntesis. El conocimiento deriva en decisiones de calidad que generan medidas de mejora continua.

A estas alturas resulta extremadamente obvio el valor estratégico que representa la información para una empresa, pero información que permita producir conocimiento por parte de los altos ejecutivos de la empresa, cuyo trabajo principal es pensar y tomar decisiones de calidad.



Como lo señalamos al principio, nuestro propósito ha sido subrayar la necesidad de atender la calidad de la información existente dentro de la empresa a fin de poder generar, a partir de ella, el conocimiento necesario para la adecuada toma de decisiones por parte de la alta Gerencia. La información por sí misma no necesariamente es conocimiento, los procesos lógicos de análisis y síntesis se mejoran en relación directa a la calidad de la información con que se cuenta, la cual debe de estar estructurada y organizada de la mejor manera posible y, sobretodo, sustentada en una Metodología que asegure la calidad de dichos procesos lógicos de calidad. La información no estructurada y completamente libre puede provocar “caos” del posible conocimiento que podría generar, de ahí la importancia de, antes de adquirir cualquier sistema de cómputo, considerar el alto grado estratégico que esto representará para la empresa, a tal punto que la supervivencia de la organización puede estar siendo determinada por la forma (el sistema) en que se maneje la información.