**TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial.

Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de [Porter (1982)](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm)(

**#1 Poder de Negociación de los clientes**  
Sin duda es uno de los poderes más importantes, puesto que de ellos depende la mejora de la oferta y demanda en el mercado. No solo influye el poder que ejercen sobre los vendedores, sino sobre la demanda que pueda haber de los productos.  
Cuanto menor sea el número de productos que ofrecen los vendedores, mejores precios podrán obtener los clientes.

Su poder de negociación también puede aumentar en los siguientes casos:  
El volumen de compra de productos es elevado  
Hay mucha oferta de productos  
Los clientes conocen los precios de los productos y sus características  
Los clientes saben que pueden cambiarse a otras marcas  
Los proveedores ven una reducción de la demanda

Un claro ejemplo se puede dar en una empresa de venta de productos de segunda mano online y observar como la elevada oferta hace que las empresas compitan por obtener más clientes.

**#2 Poder de negociación con proveedores**

Este poder de negociación de los proveedores se da cuando la demanda es mucho más elevada con la oferta. Al existir un número elevado de materias primas, los proveedores podrán incrementar el precio del producto final. Aun así, su poder de negociación reside en otros aspectos, como que el intercambio de materias primas tiene un coste elevado, las empresas no compran un volumen elevado de productos o que no hay materias sustitutivas para los productos existentes.

Analizar el poder de negociación de los proveedores permite saber cuánta influencia ejercen los mismos sobre los productos, y mejorar las condiciones sobre los mismos.

**#3 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La aparición de competidores en la industria se debe a la existencia de un mayor número de materias primas dentro de ese sector, por lo que el aumento de la oferta será elevado. Ante esto, existen numerosas barreras proteccionistas por el que el acceso a un sector que ya está consolidado es complejo,

Por ejemplo, la falta de experiencia, elevadas tasas arancelarias, dificultad en los canales de distribución, especialización en los procesos de trabajo o saturación del mercado entre otros.

Este poder nos permite sacar ventajas con respecto a nuestros competidores y saber así qué servicios ofrecen ellos para poder tomar iniciativas al respecto. Por ejemplo, podemos contrarrestar estas fuerzas reduciendo el coste del precio de los productos, aumento de la publicidad y de los canales de distribución y mejoras en los procesos de ventas.

Permitirá además valorar si la empresa está preparada para ingresar en un sector

**#4 Amenaza de entrada de productos sustitutos**Esto es la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a sustituir a los nuestros. La aparición de estos productos provoca que se delimiten el precio de los productos que disponemos. Si se diera el caso de que estos aumentaran, correriamos el riesgo de que nuestros clientes optaran por los productos sustitutivos.

Esta fuerza nos permite averiguar cómo se ingresan estas empresas en el sector y definir estrategias para poder contrarrestarlas, como mejorar las campañas publicitarias, los canales de venta o mejores ofertas para los clientes.

Un ejemplo muy común se suele encontrar en bebidas, ya sean aguas, refrescos con gas o bebidas isotónicas.

**#5 Rivalidad entre Competidores**

Este es una de las fuerzas finales, puesto que aparece cuando el número de estrategias entre nuestros competidores es elevado. La rivalidad va en aumento, a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad. También influye que los costes de los productos fijos sean elevados, el producto sea perecedero, reducción de los precios o incluso absorción de las empresas.

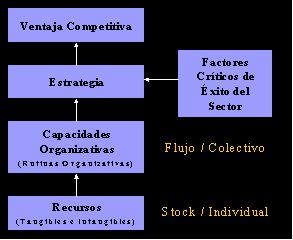
Analizar la rivalidad entre nuestros competidores nos permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos desbancar a la competencia. Ya sea, reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de los mismos.

Por ejemplo, si somos una empresa de calzado deportivo, podemos contrarrestar las fuerzas ofreciendo un valor añadido a nuestro producto, totalmente nuevo. En este caso, os dejamos el ejemplo de Adidas versus Nike)

Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

La Teoría de Recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo). La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura siguiente:

  
**APRENDIZAJE ORGANIZATIVO**  
El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

[Senge (1990)](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm) sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes. Para este autor las “Learning Organizations” son: “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

Otra cita de [Senge (1990)](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm) nos permite intuir el concepto de aprendizaje organizacional: “Las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva”.

Pero, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual ( [Senge, 1990](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm) ).

Para [Arie de Geus](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm) “La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia quizás sea la única ventaja sostenible”. Sin duda puede estar en lo cierto.

**Los Problemas del Aprendizaje Organizacional**

Las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. De esto no hay duda. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

Para [Senge (1990)](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm) los problemas relacionados con el aprendizaje dentro de una organización son los siguientes:

**1. Yo soy mi puesto**

Lealtad a la tarea, confusión con la identidad, y total especialidad. Olvido del propósito de la empresa. Delimitación de zonas de influencia.

No hay responsabilidad compartida, por lo que se generan lagunas de actuación cuando interactúan diferentes partes de la organización.

**2. El enemigo externo**

Culpara a otros de los problemas de la organización.

**3. La ilusión de hacerse cargo**

La necesidad de hacerse cargo para enfrentar problemas complejos. Confundir la pro actividad con reactividad disfrazada. Controlar lo incontrolable. Controlar desde la distancia.

**4. La fijación en los hechos**

Creer que para cada hecho hay una causa obvia e inmediata. Énfasis en los acontecimientos inmediatos y, por lo tanto, producir respuestas inmediatas.

“... las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales...”

**5. La parábola de la rana hervida**

“Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales...”

**6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”**

Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

“...Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes...”

**7. El mito del equipo administrativo**

“La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con los problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste”.

**DIFERENCIA ENTRE DATO, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO**

Antes de nada, debemos comprender en qué se diferencia el conocimiento de los datos y de la información. En una conversación informal, los tres términos suelen utilizarse indistintamente y esto puede llevar a una interpretación libre del concepto de conocimiento. Quizás la forma más sencilla de diferenciar los términos sea pensar que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes de cualquier tipo, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos.

Un agente no equivale a un ser humano. Podría tratarse de un animal, una máquina o una organización constituida por otros agentes a su vez.

**DATO, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO SEGÚN DAVENPORT Y PRUSAK (1999)**

**Dato:**

Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.

Las organizaciones actuales normalmente almacenan datos mediante el uso de tecnologías. Desde un punto de vista cuantitativo, las empresas evalúan la gestión de los datos en términos de coste, velocidad y capacidad.

Todas las organizaciones necesitan datos y algunos sectores son totalmente dependientes de ellos. Bancos, compañías de seguros, agencias gubernamentales y la Seguridad Social son ejemplos obvios. En este tipo de organizaciones la buena gestión de los datos es esencial para su funcionamiento, ya que operan con millones de transacciones diarias. Pero en general, para la mayoría de las empresas tener muchos datos no siempre es bueno. Las organizaciones almacenan datos sin sentido. Realmente esta actitud no tiene sentido por dos razones. La primera es que demasiados datos hacen más complicado identificar aquellos que son relevantes. Segundo, y todavía más importante, es que los datos no tienen significado en sí mismos.

Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán lo que hacer. Los datos no dicen nada acerca de lo que es importante o no. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información.

**Información:**

Como han hecho muchos investigadores que han estudiado el concepto de información, lo describiremos como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. Como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar; son datos que marcan la diferencia. La palabra “informar” significa originalmente “dar forma a “ y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente le informa. Un informe lleno de tablas inconexas, puede ser considerado información por el que lo escribe, pero a su vez puede ser juzgado como “ruido” por el que lo recibe.

La información se mueve entorno a las organizaciones a través de redes formales e informales. Las redes formales tienen una infraestructura visible y definida: cables, buzones de correo electrónico, direcciones, ... Los mensajes que estas redes proporcionan incluyen e-mail, servicio de entrega de paquetes, y transmisiones a través de Internet. Las redes informales son invisibles. Se hacen a medida.

Los ordenadores nos pueden ayudar a añadir valor y transformar datos en información, pero es muy difícil que nos puedan ayudar a analizar el contexto de dicha información. Un problema muy común es confundir la información (o el conocimiento) con la tecnología que la soporta. Desde la televisión a Internet, es importante tener en cuenta que el medio no es el mensaje. Lo que se intercambia es más importante que el medio que se usa para hacerlo. Muchas veces se comenta que tener un teléfono no garantiza mantener conversaciones brillantes. En definitiva, que actualmente tengamos acceso a más tecnologías de la información no implica que hayamos mejorado nuestro nivel de información.

**Conocimiento:**

La mayoría de la gente tiene la sensación intuitiva de que el conocimiento es algo más amplio, más profundo y más rico que los datos y la información.

Vamos a intentar realizar una primera definición de conocimiento que nos permita comunicar que queremos decir cuando hablamos de conocimiento dentro de las organizaciones.

Para [Davenport y Prusak (1999)](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también esta en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

Lo que inmediatamente deja claro la definición es que ese conocimiento no es simple. Es una mezcla de varios elementos; es un flujo al mismo tiempo que tiene una estructura formalizada; es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de nuestra impredecibilidad. Aunque solemos pensar en activos definibles y concretos, los activos de conocimiento son mucho más difíciles de manejar. El conocimiento puede ser visto como un proceso (flujo) o como un stock.

El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierte en conocimiento, la persona debe hacer prácticamente todo el trabajo.

El diccionario define conocimiento como: “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”. El diccionario acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes). Esto hace que sea casi imposible observarlos.

*Para* [*Muñoz Seca y Riverola (1997)*](http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm) el “conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Aunque son muchas y variadas las definiciones existentes de “Gestión del Conocimiento”, desde nuestro punto de vista, la Gestión del Conocimiento es:

“El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

Parece claro que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo.