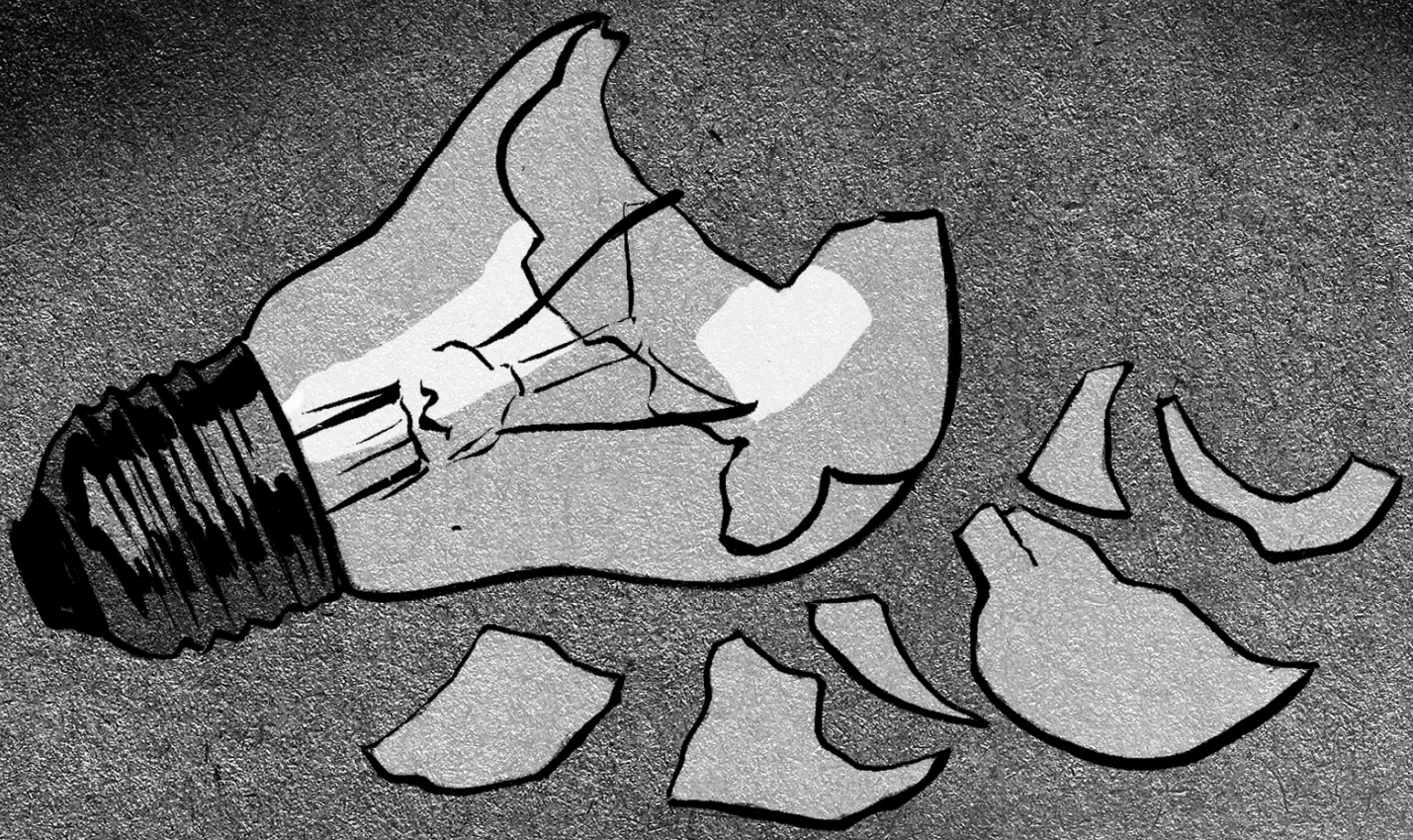
LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL EJÉRCITO DESDE LA PERSPECTIVA DEL MUNDO EMPRESARIAL



Rafael Vidal Delgado

Coronel de Artª, DEM (Ret.)

Director del Foro para la Paz en el Mediterráneo

FORO PARA LA PAZ
EN EL MEDITERRÁNEO

AECYR

UNIVERSITAS MALACITANA
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ayuntamiento de Málaga

Cámara Málaga

Unicaja

CLUB EL CANDADO

un iA Universidad Internacional de Andalucía

AMASPLUS ingeniería
www.amasplus.com

ÍNDICE

LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL EJÉRCITO DESDE LA PERSPECTIVA DEL MUNDO EMPRESARIAL

PREÁMBULO	3
GLOSARIO DE TÉRMINOS EN UNA NORMA (DEFINICIONES)	5
ALGO DE HISTORIA DEL CONOCIMIENTO	11
LA PIRÁMIDE DEL CONOCIMIENTO QUE SE DEBE DISPONER	17
¿Se recoge la gestión del conocimiento en la política española de seguridad?	17
LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EN LA CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	21
Reestructuración	21
Reingeniería	22
Reinvención	23
EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONOCIMIENTO Y POR ENDE DE SU GESTIÓN	27
Factores de Producción y Negocio	27
Método de Planeamiento como fuente de Conocimiento	28
El Conocimiento ¿un concepto activo o pasivo?	30
Una posible generación del recurso Conocimiento	32
CONCLUSIÓN Y SÍNTESIS	37
La Era del Conocimiento	37
La finalidad de la Gestión del Conocimiento en el Ejército	37
¿Sistema de Gestión del Conocimiento?	38
La generación del conocimiento: una apuesta para el futuro de cada profesi0onal	38
El Conocimiento está en la Política de Seguridad	39
Final	39
ANEXOS: Artículos de Rafael Vidal Delgado relacionados con el Conocimiento	41
La Era del Conocimiento – La Gestión del Conocimiento	43
Gestión del Conocimiento	47
La capacidad de combate de un ejército	53
El recurso conocimiento y su protección, todo ello dentro de una estrategia corporativa	55

LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL EJÉRCITO DESDE LA PERSPECTIVA DEL MUNDO EMPRESARIAL

PREÁMBULO

Al considerarme uno de los “fundadores”, con toda las reservas debidas, del Mando de Adiestramiento y Doctrina, llegando un 3 de julio de 1997, recién ascendido a coronel, a la Dirección de Investigación y Análisis, me es muy grato colaborar en asentar algunos de los conceptos que ya hace veinte años, vislumbrábamos.

Al presentarme al teniente general Rodríguez Cerdido, antiguo profesor mío en la Academia de Artillería, me comunicó que todo estaba por hacer, incluso no disponíamos de despacho. Cuando le pregunté la misión que se me encomendada, al ser el primer coronel destinado al órgano central de la Dirección, me dejó sorprendido con ella, porque consistía en “echar a volar tu imaginación, teniendo como referencias el TRADOC del ejército de los Estados Unidos y otros de nuestro entorno”.

Sorprendido y al mismo tiempo satisfecho me dirigí hacia las dependencias de la antigua comandancia de obras de la IX Región Militar, en donde me esperaba mi querido amigo y compañero Agustín Guerrero Arantave, así como otros mandos, de los que tengo un grato recuerdo de todos ellos y a los que anuncié que teníamos por delante un proyecto ilusionante: vislumbrar el ejército futuro hasta 25 años vista y que la creación de ese escenario, era muy similar a la investigación prospectiva que tenía que realizar la sociedad civil.

Los días siguientes los pasamos trasladando “materialmente” mesas, sillones y sillas, apilados a la entrada de la dirección, en los correspondientes despachos, asignando el más importante y central para el general, cuando fuera nombrado, y a la derecha e izquierda las dos secciones en que se dividía la dirección. Al mismo tiempo y para “entonarnos” sobre la misión que teníamos, sobre la cual, el principal recurso era el “conocimiento”, ordené colocar a lo largo de las paredes los eslóganes de “conocimiento”; “generosidad con el conocimiento” y otros de características similares.

Mi bagaje sobre el tema de investigación y conocimiento, procedía tanto de la vida militar como civil, habiendo tenido la suerte que en la primera mitad de la década de los ochenta en una comisión de servicio a Estados Unidos, absorbí los conceptos de mando y control, el famoso centro C^3 o Command, control and comunications, transformado en C^3I, si se le añadía la inteligencia, C^3I^2, al ser interoperable, e incluso C4I2S, uniendo computer y system; de lecciones aprendidas y de una interrelación entre el ejército y las universidades, creando equipos de trabajo comunes.

Los avances norteamericanos en procedimientos, cooperación, difusión del conocimiento, etc., me sorprendieron y comencé un período de lecturas que consideré obligadas sobre Kissinger, con el “Desafío americano”, Alfin Toffler y su compañera sentimental Heidi, Prahalad en su competencia por el futuro y otros conceptos que me acercaban a lo que se denominaba el capital intelectual, el conocimiento y su gestión, etc.

Durante mi permanencia en ITT [1], California – Los Ángeles, evaluando, junto con otros oficiales españoles, el radar de superficie “Falcon”, pude comprobar una enorme sinergia entre el ejército USA y los proveedores de defensa y al mismo tiempo la importancia que ya le daba la industria norteamericano a los temas de seguridad y crisis. Hasta la fecha mi desconocimiento del mundo empresarial era total, pero los contactos con empresas norteamericanas y posteriormente en las posteriores evaluaciones con empresas danesa, suecas e inglesas, y sus relaciones con sus ejército, me hicieron comprender que teníamos mucho que avanzar en España.

Tras la entrada de España en la OTAN y el referéndum, se establecieron los acuerdos de coordinación de nuestro país con la Alianza, correspondiendo a la Artillería de Costa, que parecía iba a desaparecer, un papel trascendental en el “Charlie”, consistente en el “control del estrecho de Gibraltar y sus accesos”. Esto permitió a todos los que en aquel momento nos encontrábamos destinados en la Brigada de Artillería del Estrecho y posterior Mando de Artillería de Costa del Estrecho, del cual era nada más y menos “capitán de estado mayor y jefe de operaciones”, realizar un trabajo arduo e importante, materializados en la actualización de conocimientos militares, adaptarnos a la terminología OTAN y superar los retos tecnológicos que todo ello suponía. Al mismo tiempo y por casualidades del destino me ofrecieron trasvasar todos los conocimientos de mando y control, inteligencia y en definitiva gestión del conocimiento, al ámbito civil, permaneciendo como profesor colaborador de distintas universidades entre 1992 y 2012

Durante mi destino de mando en el Regimiento de Artillería de Costa nº 5, elaboré un documento, publicado en la revista Ejército de septiembre de 2001, del cual por encontrarse en buena parte vigente, se adjunta como conclusión, junto con algunas reflexiones al presente trabajo.

[1] International Telephone & Telegraph Corporation (ITT). En la década de los ochenta era ITT Industries y su mercado era la defensa. La corporación primitiva había sido desgajada en varios trozos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS EN UNA NORMA (DEFINICIONES)

Hoy en día cualquier normativa europea, OTAN, nacional, autonómica y local, aparte de expresar en el inicio cuál es su objeto pasan a continuación a definir una serie de términos, que son los que se usarán en la propia norma, para que no exista duda de interpretación sobre los mismos.

De hecho si un término es definido por la Unión Europea, tiene que mantenerse en la transposición de la directiva a los estados miembros, los cuales, generalmente en su artículo o capítulo segundo, relacionan dichas definiciones y otras que acercan la cuestión a la propia idiosincrasia del estado que tiene que legislar, nunca superando la amplitud del sentido de la norma europea, sino restringiéndolo. Lo mismo ocurre con las normas que desarrollan la estatal en los ámbitos autonómico y local.

Hace algunos años, en un desgraciado accidente, con consecuencia de una muerte, que se produjo en acto multitudinario, organizado por un ayuntamiento, se me solicitó asesoramiento legal, como experto en emergencias y catástrofes, sobre las responsabilidades que se habrían concurrido. Al exponer que se había conculcado la Norma Básica de Autoprotección, aprobada por Real Decreto 393/2007, cuyo título exacto era *"REAL DECRETO 393/2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia"*, parecía que no tenía cabida, dado que el accidente se había producido en la calle. En el anexo III de dicha norma se recogían todas las definiciones aplicables, entre ellas:

Autoprotección: Sistema de acciones y medidas, adoptadas por los titulares de las actividades, públicas o privadas, con sus propios medios y recursos, dentro de su ámbito de competencias, encaminadas a prevenir y controlar los riesgos sobre las personas y los bienes, a dar respuesta adecuada a las posibles situaciones de emergencia y a garantizar la integración de estas actuaciones en el sistema público de protección civil.

Centro, establecimiento, espacio, dependencia o instalación: La totalidad de la zona, bajo control de un titular, donde se desarrolle una actividad.

Es decir que el hecho que en el título de la norma se hubiera omitido el "espacio", quedaba plenamente recogido en su contenido y por tanto aplicable, siendo el titular de la actividad, en el ejemplo, el ayuntamiento, organizador de los festejos, el responsable, no del accidente, sino que no se hubieran tomado las medidas necesarias (Plan de Autoprotección) para reducir el riesgo del mismo. No es cuestión de llegar al final del tema, bastando con ello para expresar la importancia de que todos los afectados tengan en la mente la misma idea del concepto.

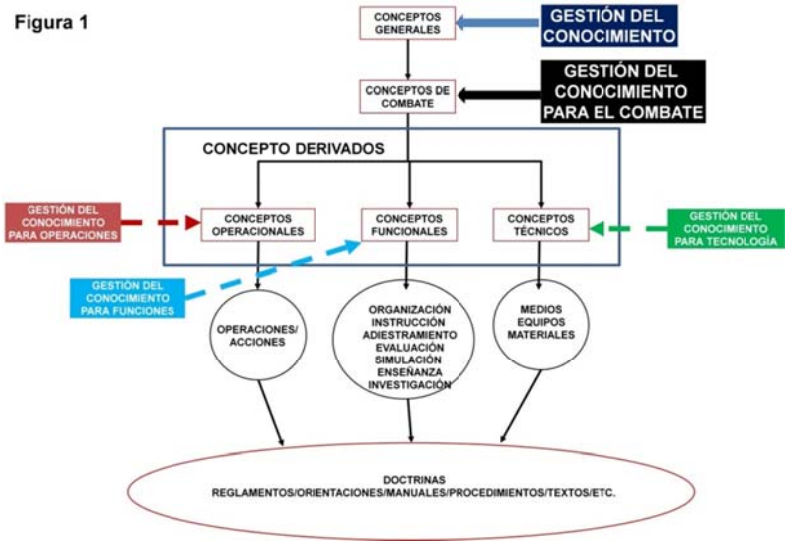
Como ejemplo de término restrictivo y en relación con la misma Norma Básica, se señala que será obligatorio disponer de planes de autoprotección en centros de enseñanza que tengan un número determinado de alumnos y que superen una extensión de terreno, existiendo en diversas comunidades autónomas que obligan a

prácticamente todos los centros de enseñanza, sea cual sea su tamaño y número de alumnos lo tengan. Ídem respecto a determinadas ordenanzas municipales de emergencias, contraincendios, desastres, etc., en las que restringe aún más y existe un mayor número de edificios que deben disponer de Plan de Autoprotección.

Poco tiempo después de que la Dirección de Investigación y Análisis para el Combate empezara a "producir" conocimientos, publicamos en la revista Ejército [2] -en aquel momento un elemento de difusión del conocimiento (gestión), junto con los memoriales de lar armas y cuerpos-, un "documento", con el mismo título y en el que, aparte de establecer su organización, se trataban temas sobre la "Preparación del Ejército", "Lecciones Aprendidas", "Técnicas de Apoyo", el "Método Científico" y "Análisis a largo plazo", existiendo una desproporción en la exposición de las dos secciones, siendo el último de la sección de Investigación y Análisis para la Organización del Ejército, no porque fuera menos importante, al revés, sino porque en el proceso de creación de la Dirección, esta última sección fue posterior a la primera y se encontraba menos desarrollada, aparte de que sus investigaciones intentaban visualizar un horizonte a 25 años vista.

En el documento se expresaba que *el concepto es asimismo "definición", con objeto de que su esencia "esté patente, clara y distinguida en su peculiaridad única", tal como indicaba el filósofo Aristóteles*. Indicando a continuación que *el concepto desarrollado adecuadamente en un documento -que debe recoger sus antecedentes, definición, descripción, capacidades e implicaciones en las distintas áreas funcionales de la preparación del Ejército-, sirve de guía para la redacción de doctrina, reglamentos, orientaciones, requerimientos operativos de materiales, manuales, textos de enseñanza, etc.*[3]

Dentro del mundo de los conceptos, vislumbrábamos una gradación de ellos (Figura 1):



[2] REVISTA EJÉRCITO, número 698 de 1999.
[3] VIDAL DELGADO, Rafael. Revista Ejército 698 "La Investigación y Análisis para la Preparación del Ejército". Págs. 38-40.

Habría que preguntarse si en aquel momento, los que formábamos parte de la DIVA, englobaríamos el concepto de conocimiento y gestión, en el primero, segundo y tercer nivel. Lo que está claro es que con la experiencia que actualmente tengo, tras dieciséis años fuera del Ejército, dedicado a la empresa, universidad e investigación, este concepto de "gestión del conocimiento" (la denominación se propondrá después) se enmarcaría dentro de toda la tipología de conceptos, porque engloba a todos o mejor dicho, todos los demás conceptos, para su desarrollo y perfeccionamiento, tienen que tomar como referencia al de "conocimiento", dado que en caso contrario las consecuencias en cuanto a operaciones, funciones o tecnologías, podrían llegar a ser caóticas.

Sin embargo, tal como aparece en la figura 1, tiene que existir un concepto general de gestión del conocimiento y en los conceptos de combate y/o derivados, en cada uno de ellos, debe de definirse la forma de generar y gestionar el conocimiento específico. Incluso avanzando más en la disección de los conceptos, al ser distinta la formación, que la instrucción que la organización, podría establecerse un concepto de gestión del conocimiento para cada uno de ellos, por supuesto siempre teniendo como referencia el superior. En esto funcionaría igual que la legislación vigente, en donde se va desde lo general, es decir directivas europeas, a su transposición en los estados miembros, su desarrollo reglamentario por el ministerio correspondiente y su posterior adaptación a las comunidades autónomas y municipios.

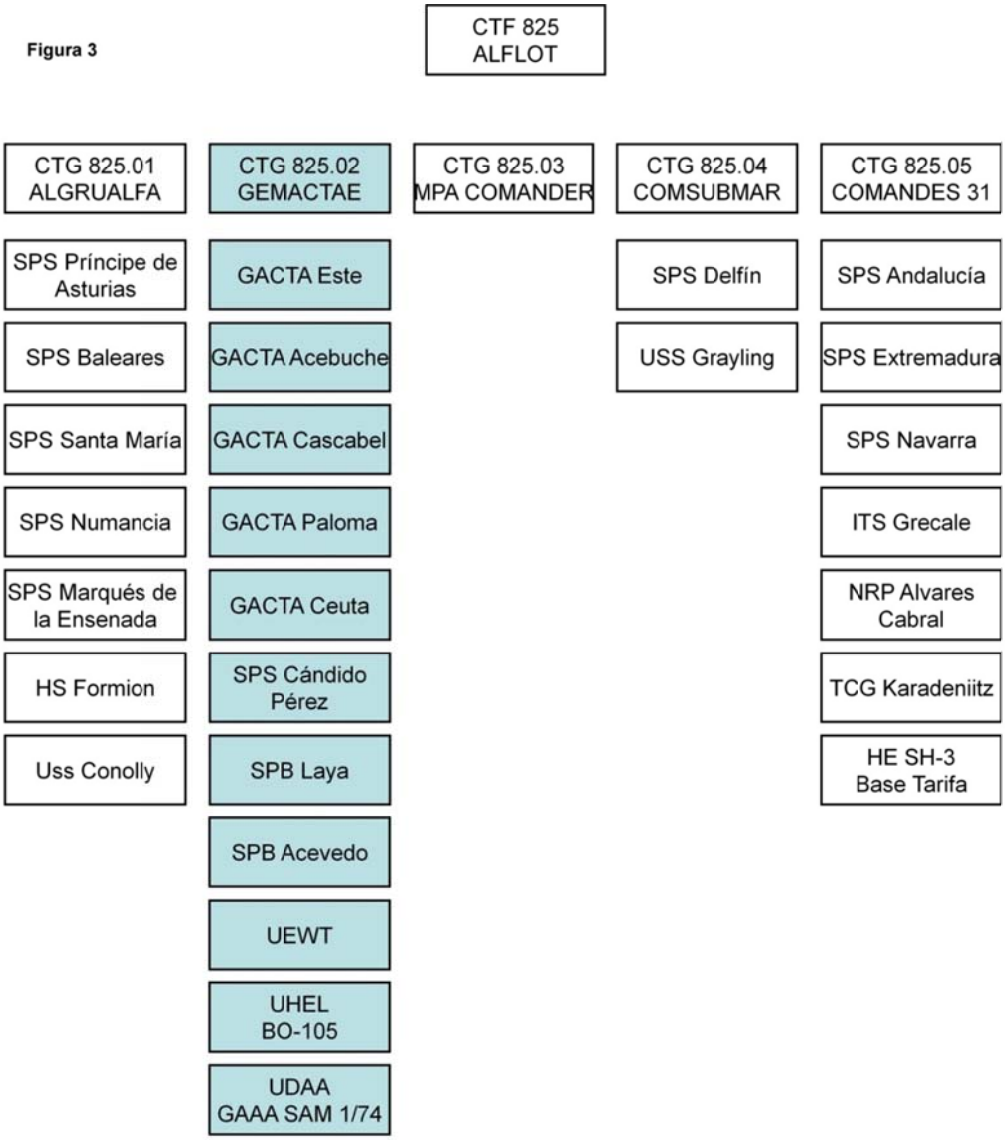
Por supuesto hay una referencia, reflejada en las Leyes de Defensa Nacional y Seguridad Nacional y en la Estrategia de Seguridad Nacional, aprobada en el 2015, siguiendo la pauta de la figura 2.

Figura 2

En 2001, mandando el Regimiento de Artillería de Costa nº 5, publiqué la estructura de un nuevo concepto, denominado "Operaciones Terrestres sobre el mar" [4]. Este tipo de operaciones y con dicha denominación era recogida en los ejercicios que se realizaban anualmente con la OTAN y por supuesto en los procedimientos ALTAE, acrónimo de ALFLOT y GEMACTAE, es decir la actuación de la Artillería de Costa del Estrecho como Task Group de una Task Force (Figura 3).

[4] VIDAL DELGADO, Rafael. Revista Ejército nº 722, de abril de 2001. Págs. 80-86.

Figura 3



Por cuestiones desconocidas para mí, ya que estaba en la reserva desde 2002, este concepto no fue aprobado, aunque con la satisfacción que funcionó como tal entre 1984, año del primer ejercicio con la OTAN y año 2001, último en el que participé [5].

Estos ejercicios denominados "Tapón", ya son historia y como tal recogidos en el libro que sobre la Artillería de Costa publicó el Ministerio de Defensa en el año 2013, teniendo la satisfacción de coordinar la tercera parte del mismo y ser autor de uno de sus capítulos [6].

Volviendo a la propuesta de concepto de "Operaciones terrestres sobre el mar", indicaba que dentro del mismo se debían definir los siguientes términos:

[5] VIDAL DELGADO, Rafael. *Ejercicio Activex 95*. Revista Ejército, núm. 663, de junio de 1995. Páginas 88 a 93. Con motivo de la visita de S.M. el Rey al Mando de Artillería de Costa del Estrecho, se organizó el ejercicio Activex, asignándose al Task Group 810-4, la misión de "realizar operaciones terrestres sobre el mar, de detección, localización, identificación, seguimiento y fuego en acciones de superficie (ASUW), dentro del alcance de sus medios.

[6] MINISTERIO DE DEFENSA. *Historia de la Artillería de Costa Española*. "La nueva defensa de costa desde mediados del siglo XIX". Págs. 241-264.

1. Vigilancia, control y dominio del mar.
2. Exploración, detección, identificación y seguimiento.
3. Hostigamiento y contrahostigamiento.
4. Prohibición.
5. Interdicción.
6. Acciones ofensivas.
7. Capacidades de proyección, desdoblamiento, movilidad, integración, de enlace, supervivencia, de ampliación de fuerzas, etc.

Este concepto lo encuadraba dentro de los derivados y dentro de ellos en los "operacionales".

A finales del año 2000 o principios del 2001 se organizó en la DIVA una jornada para implementar el concepto de gestión del conocimiento, siéndome invitado a participar. Con posterioridad remití un artículo a la revista Ejército para su publicación, haciendo referencia explícita a que el mismo era objeto de una ponencia que había impartido en el MADOC. Por circunstancias que desconozco el artículo se publicó en septiembre, con lo cual las referencias "a la reciente jornada" quedaban un tanto deslavazadas, por lo que decidieron suprimir las mismas, remitiéndome a continuación el artículo para mi aprobación.

Las definiciones o definición de los términos contenidos en el concepto de gestión del conocimiento se relacionaron, bien que por la brevedad del texto, exigido por la propia revista Ejército, simplemente se relacionaron los términos sin llegar a concretar el significado que tiene cada uno de ellos en el concepto en sí.

De esta forma debe quedar muy claro el significado de los siguientes:

1. Generación.
2. Gestión.
3. Protección.
4. Información.
5. Reflexión.
6. Análisis.
7. Dirección.
8. Etc.

Es decir que a lo largo del 2001, efectué una propuesta de dos conceptos, siendo este último el que diseccionaremos en el presente trabajo, bien que añadiéndole las experiencias y reflexiones de cerca de veinte años de vida fuera de las Fuerzas Armadas.

Como conclusión a este apartado cabe señalar que el "concepto" es en sí mismo una "definición amplia", al objeto que todos los que tienen que hacer uso del mismo lo entiendan de la misma manera, pero que junto a esa "definición" tiene que haber una glosario de términos perfectamente clarificados para poder a su vez acoger al concepto en todo su filosofía y realidad práctica.

ALGO DE HISTORIA DEL CONOCIMIENTO

Hay que reflexionar que la creación del hombre por Dios es cuando eligió a un animal y le introdujo “conocimiento”, siendo este recurso el único que se reproduce en sí mismo.

En primer lugar cabe reseñar que el “conocimiento” es lo que distingue al hombre como ser racional sobre el resto de los animales, los cuales procesan “recuerdos” con más o menos intensidad, pero nunca generan conocimientos, lo cual es un distintivo de los seres inteligentes.

Cuando decimos ¡qué inteligente es este perro!, en realidad expresamos que tiene tantos recuerdos que es capaz de responder con uno de ellos a un requerimiento nuestro o a una situación que se le plantea. Aparte por supuesto, se encuentran sus instintos que son propios de cada especie.

La robótica y la inteligencia artificial han entrado de lleno en el siglo XXI con opiniones para todos los gustos. Si entramos en internet nos topamos con multitud de estudios científicos, por estar avalados por una Universidad o Centro de Investigación, pero otros de ciencia ficción, en los cuales predicen una sublevación de la máquina y el imperio de los androides.

Sin poder opinar sobre el tema, considero que la inteligencia artificial constituye en sí mismo una base de datos de conocimientos, los cuales interactúan entre ellos y nos pueden proporcionar respuestas lógicas a cualquier planteamiento complejo. El hecho que el robot ganara la partida a Kasparov, campeón del mundo de ajedrez, simplemente fue porque la máquina era capaz de procesar miles de alternativas en microsegundos, mientras que el cerebro humano no. El famoso test de Turing, es otra muestra de los avances de la inteligencia artificial, cuando se forma un juego a varias bandas, de personas y ordenadores, y el juez debe identificar las respuestas humanas de las que no lo son.

Por simplificar, la inteligencia artificial es la capacidad de una máquina por procesar conocimientos que debemos introducirles e interactuar con ellos. Hoy por hoy, la inteligencia artificial es una herramienta muy eficaz para la toma de decisiones, pero en caso que las pudiera tomar autónomamente, las consecuencias podrían ser catastróficas. Algo fundamental diferenciará siempre al ser humano a cualquier otro instrumento capaz de almacenar conocimientos, y es la “facultad de la razón”

Es muy difícil definir qué es conocimiento, pero de una forma muy amplia se podría hacer expresando que es aquel “saber estructurado que sirve para otras personas”, de esta forma se intenta definir, pero no limitar, porque ¡cómo se puede limitar el infinito! Y el conocimiento no tiene principio ni fin o siempre es principio y fin.

También de forma cuasifilosófica tendríamos que definir “gestión del conocimiento”, haciéndolo como el o los procedimientos de difundir ese “saber” a las otras personas,

de tal forma que al recibirlo lo hagan suyo, reflexionen sobre él y como resultado se produce un nuevo “saber”, formando de esta forma ciclos infinitos.

Como en algún período histórico hay que iniciar el estudio de la gestión del conocimiento, lo haremos en los albores de la civilización, cuando los pueblos superaron la economía de subsistencia para pasar a otra social, la de relación con otras sociedades más o menos organizadas, Esta fase del desarrollo humano es al mismo tiempo el del nacimiento del hombre de armas, en realidad “ejércitos”, precisamente como personas especializadas en defender el incipiente intercambio mercantil [7].

El conocimiento se transmitía en aquellas civilizaciones, sobre la base de un largo aprendizaje por parte de jóvenes, los cuales llegaban a alcanzar las aptitudes necesarias al cabo de una serie de años, con dos salvedades: en el oficio de las armas, en donde el tiempo jugaba en contra, porque había que ser experto en defensa, seguridad y protección en poco tiempo, siendo necesario que su conocimiento se adquiriera de una forma más “organizada”, y en la “contabilidad”, porque era necesario controlar las transacciones entre unos y otros y mucho más cuando se superó el trueque y se pasó al comercio con monedas.

De hecho las manifestaciones escritas más antiguas, elaboradas en arcilla o grabadas en la roca (verdadera gestión del conocimiento), fueron las referentes a la guerra, bien fuera relacionando victorias o explicando cómo alcanzarlas; de contabilidad; de carácter jurídico, porque había que reglar el comportamiento humano y; religiosos, como forma de entender la existencia del hombre en el mundo.

Sun Tzu (su nombre de nacimiento era al parecer Sun Wu), escribió varias centurias antes de Cristo el “Arte de la Guerra”, también traducida como los “Trece artículos del arte de la guerra”; Julio César escribió “La guerra de las Galias”; Vegecio “Instituciones militares”, y otros muchos que sería demasiado prolijo relacionar, pero todos difundieron un conocimiento. En España desde las Siete Partidas y las numerosas ordenanzas que regulaban el arte de la guerra, eran forma de difundir el conocimiento castrense. No digamos de forma más reciente, con los tratadistas, marqués de Santa Cruz de Marcenado [8], Clausewitz, Villamartín y tanto otros (Figura 4).

[7] VIDAL DELGADO, Rafael. *Anales de Economía Aplicada 2012, número XXVI. La seguridad como fuente de desarrollo económico*. Jornadas Internacionales de Economía Aplicada. Págs. 3 a 14.

[8] SANTA CRUZ DE MARCENADO, marqués de. *Reflexiones militares*. París 1730. El conocimiento en organización militar, táctica y estrategia de este gran tratadista militar, no ha sido suficientemente reconocido. De hecho influyó notablemente en Federico el Grande, Napoleón y otros grandes generales de los siglos XVIII y XIX.

Figura 4

Una muestra histórica de la gestión del conocimiento surge en España a partir del descubrimiento de América en 1492 y posteriores conquistas y descubrimientos de nuevas tierras. Todas las expediciones españolas llevaban personas expertas en dibujar planos corográficos, levantar trozos de costa, estudiar la fauna y plasmarla por escrito, analizar el comportamiento humano de los habitantes y un largo etcétera, de tal manera que todo ese conocimiento llegaba a la Casa de Contratación de Sevilla, la cual analizaba toda la documentación anterior y la ponía a disposición de los nuevos navegantes, por supuesto con estrictas medidas de seguridad, dado que las rutas marítimas, por ejemplo, del Pacífico, eran “secreto de estado”. Toda la documentación generada en los barcos eran “validadas”, es decir daban fe de su autenticidad el escribano, que era un empleado real, parecido a un notario actual (Figura 5).

El texto literal en el encabezamiento y pie de este mapa, dice así:
~Carta universal en que se contiene todo lo que del mundo se ha descubierto hasta ahora, hízola Diego Ribero, cosmographo de su majestad: Año 1529. Sevilla La cual se divide en dos partes conforme a la capitulación que hicieron los católicos Reyes de España y el Rey don Juan de Portugal en Tordesillas; año de 1494~ **Figura 5**

La recién nacida imprenta fue el eslabón que necesitaba la gestión del conocimiento para su difusión (Figura 6).

Figura 6

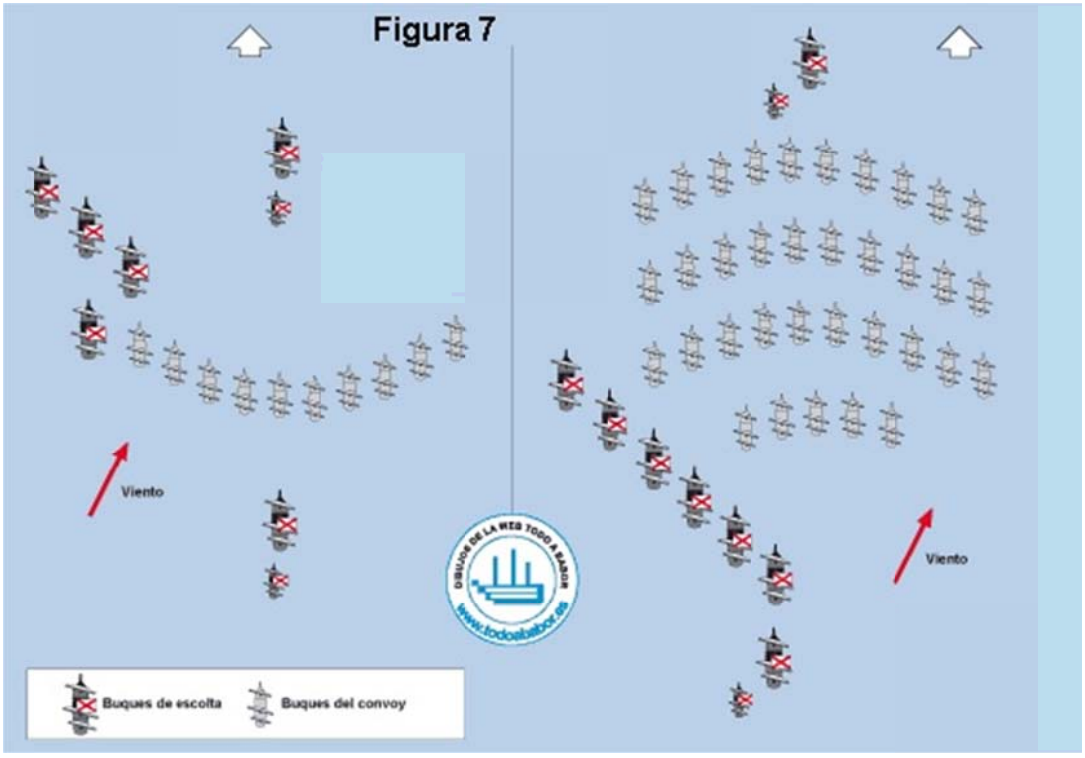
La imprenta y las cartas marinas

Tan importantes han sido estos difusores del pensamiento militar y guerrero y tantas buenas normas han dictados que las mismas han sido asumidas por los empresarios, emprendedores e industriales, para la organización de sus empresas, generalmente de forma jerárquica, con sus órganos de apoyo y asesoramiento al jefe y a las distintas líneas del negocio; sus procedimientos y procesos; su encuadramiento en unidades homogéneas de producción.

Conforme el conocimiento en la milicia se fue incrementando fue transfiriéndose al campo empresarial y civil. Los avances fueron espectaculares a raíz de las dos guerras mundiales, apareciendo los centros de operaciones, las redes de telecomunicaciones dedicadas y un largo etcétera, asumiéndose todos ellos por los empresarios de la posguerra, precisamente porque muchos de ellos, habían participado en la contienda en empleos de oficiales, incluso superiores de coroneles y generales.

La investigación operativa, ciencia que se iniciaba en el primer cuarto del siglo XX, sobre la base de cálculos matemáticos para optimizar la toma de decisiones, fue aprovechada por investigadores militares para usos bélicos, como por ejemplo, la optimización de las flotas de abastecimientos entre América y Europa, teniendo en cuenta el máximo de suministros, con el mínimo de buques de escolta. Por ningún lado aparece que este sistema de flotas fue inventado por la Corona española a lo largo de los siglos XVI y siguientes, de tal manera que se trasladaran el máximo de galeones con el mínimo de buques de líneas, corbetas y fragatas, pero eso forma

parte de ese conocimiento español, que la “leyenda negra” ha echado en el olvido [9] (Figura 7).



Otra muestra de la gestión del conocimiento nivel casi planetario nos lo encontramos en el siglo XVII con la aparición de las sociedades científicas y por ende sus revistas, en las cuales se plasmaban los adelantos técnicos, de esta forma cualquier investigador podía recurrir a la hemeroteca para conocer en qué situación se encontraba el tema que era objeto de su estudio. Puede decirse sin ninguna duda que a partir del nacimiento de las revistas científicas y su difusión a todos los centros de investigación, la ciencia da un salto espectacular y con ella entramos en el siglo XVIII con la revolución industrial.

> *La "Royal Society of London for improving natural knowledge" nació de reuniones privadas que un grupo de científicos realizaba semanalmente en Londres, desde 1645, bajo el nombre de "The Invisible College". Desde 1659 se reunían en el Gresham College de Londres. En 1660 el grupo decidió transformarse en una sociedad dedicada al estudio de la filosofía natural. Se establecieron los estatutos y a fines de 1660 quedo fundada la sociedad, que dos años más tarde fue legalizada mediante una Carta Real de Carlos II. En 1665 aparece el primer órgano de difusión de la Sociedad, las "Philosophical Transactions of the Royal Society", dirigidas por el*

[9] Sobre la leyenda negra es necesario leer “Imperiofobia y leyenda negra” de María Elvira Roca Barea, de ediciones Siruela. Madrid, 2016. Desmonta documentalmente la leyenda negra creada por los anglosajones. El autor tiene la 8ª edición, en menos de un año.

secretario Oldenbourg. Este es tal vez el periódico científico más antiguo. [10]

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX y todo este principio del XXI ha habido una constante transferencia de "conocimientos" entre los sectores castrense y civil, cumpliendo con ello las fórmulas siguientes:

Información + Experiencia = Conocimiento

y

Conocimiento + experiencia = Nuevo conocimiento

Esta ecuación, se podría completar de la siguiente manera:

Datos + información + experiencia + reflexión (análisis) = Conocimiento

Fórmula que es muy similar al de inteligencia, aunque en este caso lo que se quiere vislumbrar es un escenario futuro posible (futurible) y al mismo tiempo deseado (futurido):

Información + análisis = Inteligencia

[10] MAZA SANCHO, José. *Nacimiento de las Sociedades Científicas. Fundación de los observatorios de Paris y de Greenwich.* Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Astronomía. Año 2000.

LA PIRÁMIDE DEL CONOCIMIENTO QUE SE DEBE DISPONER

El título de este apartado parece sin sentido dado que una persona adquiere el conocimiento que desea sin ningún tipo de restricciones, excepto las puramente personales, pero nos estamos refiriendo al mundo de los conceptos y tanto en el sector empresarial como en el de la defensa.

Una empresa de vehículos que en su política general de líneas de negocio, declara que todas ellas están relacionadas con la automoción sería absurdo que dentro de su estructura del conocimiento, difundiera entre parte de sus empleados cómo se cultivan patatas, a no ser que en la política exprese que desea proporcionar a sus empleados algunos conocimientos para el ocio.

Si en la política de defensa de un estado no se recoge la posibilidad de participar en acciones en el exterior, no parece acorde que se disponga de un concepto de proyección de fuerzas y que se genere, gestione y se difunde conocimiento de esta forma de actuar entre sus mandos, tropas y unidades.

¿Se recoge la gestión del conocimiento en la política española de seguridad?:

Si tomamos como primera referencia la Estrategia de Seguridad Nacional (un proyecto compartido) de 2013, continuación de las 2011 y en estudio una nueva de 2017 [11], se incluye en el texto expresiones concretas sobre "tecnologías en la sociedad del conocimiento", exigiéndose además que, en el concepto de seguridad nacional, debe existir una cooperación en la plano interno, Gobierno, Comunidades Autónomas, entes locales, empresas e incluso personas a título individual, previa una "cultura de seguridad", basada en el "previo conocimiento, concienciación y sensibilización".

Hay más, cuando el documento enumera los principios del Sistema de Seguridad Nacional, en el séptimo figura "La gestión de la información y el conocimiento" [12].

¿Pero qué ha querido expresar con ello el Gobierno de la Nación?, pues simplemente que toda la información y por ende el conocimiento tiene que fluir hacía las amenazas a la seguridad y defensa nacional y a las operaciones que se pueden encomendar a las Fuerzas Armadas.

A partir de dicho momento, cada nivel de la estructura castrense deberá asumir los conocimientos y la gestión de ellos, que se incluyen dentro de la misión a él encomendado.

¿Deben entender y conocer las Fuerzas Armadas sobre terrorismo o eso es una misión únicamente encomendada a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad? Efectivamente deben de conocer las acciones antiterroristas que como unidades militares deben realizar y de esta manera igual con todas las amenazas a las que se

[11] DIRECTIVA DEFENSA NACIONAL 2012. *Por una defensa necesaria, por una defensa responsable*. En la DDN 2012 se adelanta la necesidad de una Estrategia de Seguridad Nacional y en ésta se asumen los retos para España y las FAS de la primer.
[12] ESTRATEGIA DE SEGURIDAD NACIONAL. Pág. 54.

enfrenta nuestra Patria, según la Estrategia Nacional de Seguridad. En el nivel 5 de alerta antiterrorista del Plan de Prevención y Protección Antiterrorista se menciona la intervención de unidades militares.

Con respecto a la Defensa Nacional, la citada Estrategia expone: *Hacer frente a los conflictos armados que se puedan producir como consecuencia tanto de la defensa de los intereses o valores exclusivamente nacionales -en los que se intervendría de manera individual-, como de la defensa de intereses y valores compartidos en virtud de nuestra pertenencia a organizaciones internacionales tales como la ONU, la OTAN o la UE, en los que se intervendría conforme a sus tratados constitutivos junto con otros aliados o socios.*

Cualquier militar en su reflexión, encontrará múltiples misiones a asumir y sobre las cuales debe recoger el máximo de información y su transformación en conocimiento y posterior difusión (gestión).

Lucha contra el terrorismo: *Neutralizar la amenaza que representa el terrorismo y reducir la vulnerabilidad de la sociedad ante sus ataques, haciendo frente a los procesos de radicalización que lo puedan preceder o sustentar.* ¿Se pueden producir casos de radicalización dentro del ejército?, ¿quién debe detectarlos y buscar su erradicación?

Ciberseguridad: *Garantizar un uso seguro de las redes y los sistemas de información a través del fortalecimiento de nuestras capacidades de prevención, detección y respuesta a los ciberataques*.

Lucha contra el crimen organizado: *Impedir el asentamiento de los grupos criminales organizados, poner a disposición de la justicia a los que ya operan dentro de nuestras fronteras e imposibilitar la consolidación de sus formas de actuación delincuencial*.

Seguridad energética: *Diversificar las fuentes de energía, garantizar la seguridad del transporte y abastecimiento e impulsar la sostenibilidad energética*.

Ordenación de flujos migratorios: *Prevenir, controlar y ordenar los flujos migratorios en nuestras fronteras, que constituyen, a su vez, límites exteriores de la UE*.

No proliferación de armas de destrucción masiva: *Impedir la proliferación, evitar el acceso a sustancias peligrosas por parte de terroristas o criminales y proteger a la población*.

Protección ante emergencias y catástrofes: *Establecer un Sistema Nacional de Protección de los ciudadanos que garantice una respuesta adecuada ante los distintos tipos de emergencias y catástrofes originadas por causas naturales o derivadas de la acción humana, sea ésta accidental o intencionada.*

Protección de las Infraestructuras Críticas: *Robustecer las infraestructuras que proporcionan los servicios esenciales para la sociedad*.

En todas las actuaciones anteriores [13] tienen una misión que cumplir en mayor o menor medidas las Fuerzas Armadas y por supuesto el Ejército de Tierra, así como todo el conjunto de unidades de la Fuerza y Apoyo a la Fuerza.

En todos los documentos a nivel estratégico mencionan operaciones militares en los espacios: terrestre, marítimo, aéreo y virtual. Se consideran dos espacios nuevos: las profundidades submarinas y el espacio exterior, en donde se desarrollarían las guerras apocalípticas futuras con misiles de largo alcance.

[13] MINISTERIO DE DEFENSA. 21.03.2017.
http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh15/defensa/Paginas/index.aspx

Pero en los cuatro espacios tradicionales tienen nuestras Fuerzas Armadas cometidos y misiones específicas, las cuales no solo abarcan las estrictamente de operaciones, sino que afectan a todos los sistemas de los ejércitos, entre ellos al del Ejército de Tierra.

Para que se pueda llevar a cabo una operación militar, del rango de las anteriores, ha habido que realizar previamente otras misiones sobre recursos humanos, formación, logística, adquisición de material, y un largo etcétera, y para todas ellas ha sido y es necesario de hacer acopio de un recurso, que aunque inagotable, debe de estructurarse adecuadamente: el conocimiento y para que sea útil debe difundirse, gestionarse, de tal manera que llegue a los profesionales que tienen necesidad de él.

Las potencias medias, como es el caso de España, tienen además un hándicap en contra y es la necesidad de que cada miembro de las FAS sea experto, es decir disponga conocimientos suficientes, de varias disciplinas castrenses, cuestión que no afecta a otros ejércitos más poderosos y numerosos, como por ejemplo el norteamericano.

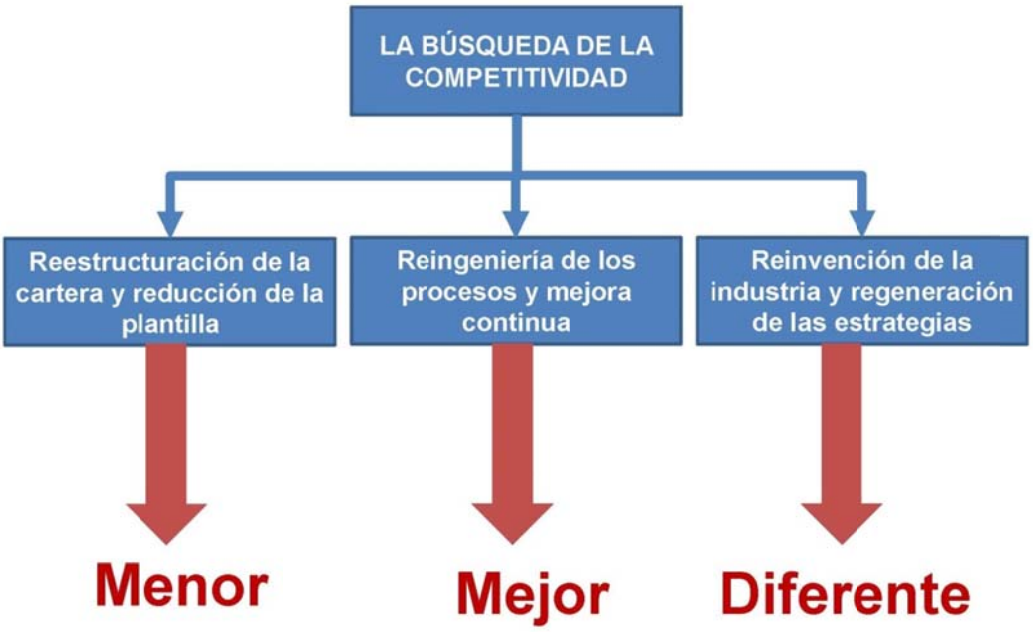
Una de las actividades que he realizado a lo largo de mi vida empresarial ha sido la de asesor de ayuntamientos en la reorganización de la policía local, teniéndose en cuenta las misiones que le asignaban, en el artículo 53, a estas policías, la Ley Orgánica de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad [14], abarcando desde seguridad ciudadana a las funciones asignadas a los ayuntamientos en la Ley de Bases de Régimen Local y sus numerosas normas adicionales, entre ellas violencia de género, absentismo escolar, medio ambiente, etc., de tal manera que son escasos los municipios que pueden disponer de policías preparados para cada una de las numerosas funciones. La inmensa mayoría y nos referiremos a los de más de 20.000 habitantes que tienen competencias plenas, con una plantilla de 30 o 40 personas, en tres turnos es imposible que pueda disponer de personal especializado, teniéndose que todos los policías tengan unos conocimientos básico y claros de todas las competencias municipales. Pues bien algo similar ocurre en las potencias militares como España, siendo una de las razones por las que se han creado las llamadas “Brigadas polivalentes”, porque necesitamos cumplir muchas misiones con escasos efectivos, siendo importantísimo el recurso conocimiento y su gestión.

Con estas reflexiones, basadas en las estrategia española de seguridad, nos reiteramos en lo expuesto en la figura 1, afirmando y reafirmando que el conocimiento y su gestión adecuada es una función de mando, siendo responsable el máximo nivel jerárquico de las distintas estructuras de los ejércitos de dictar las normas adecuadas, en definitiva elaborar una concepto sobre gestión del conocimiento, siguiendo las pautas que se han dictado por el Gobierno de la Nación en los distintos documentos de planeamiento estratégico.

[14] Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Actualizada en 2015.

LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EN LA CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En los últimos años, con motivo de la crisis económica las empresas han acometido una tarea de renovación, habiéndose llevado a cabo por tres caminos distintos:



[15]

Reestructuración:

El primero por una reestructuración de la cartera de negocios, es decir atender solamente a aquellos que son rentables, son los llamados "productos vaca", tienen una buena cuota de mercado y necesitan poca inversión. Se desechan los productos "perro", que son con los que se pierde dinero, debido a que son más rentables los de la competencia. Se congelan, hasta tiempos mejores, los productos de "alto valor añadido", dado que necesitan de fuertes inversiones para que lleguen a ser rentables. ¿Qué provoca esta reestructuración?, pues una reducción drástica de la plantilla, pasando la empresa a tener beneficios, pero a costa de una "debilidad" enorme en sus "recursos humanos", los cuales se encuentran contrariados porque en una nueva reestructuración les puede pasar a ellos. Tienen como "amenaza" que entre en el mercado una empresa más pujante y que obtenga ventajas competitivas y diferenciadoras de los productos "vaca", con lo que la empresa puede entrar en concurso de acreedores y llegar a la quiebra. Además ha cerrado sus "oportunidades", porque no está compitiendo para el futuro, no investiga, y no dispone de ninguna "fortaleza", probablemente sus edificios, fábricas, distribución, etc.

Aunque parezca paradójico este hecho también ha ocurrido en el sector de la Defensa, pasándose de unas Fuerzas Armadas muy numerosas pero bastante ineficientes en

[15] HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Arias Sociedad Económica. Barcelona, 1995. Pág. 35.

1978, a un plan de “reestructuración” denominado META [16], que pretendía la modernización del material y los procedimientos del Ejército, suprimiéndose capitanías generales, más de cien unidades y reduciéndose el contingente de personal a través de la “reserva transitoria” [17]. Posteriormente se procedería al plan RETO, ya en 1990 y posteriormente al Plan Norte en 1995. Las reorganizaciones sucesivas han ido más en las líneas que posteriormente se citarán, tanto para la empresa como para las FAS.

Las constantes reestructuraciones, la desaparición de unidades, los nuevos despliegues, etc., con toda la carga familiar que conllevaba, crearon un sentimiento de frustración y de desmoralización en un buen número de miembros del ejército.

Estamos hablando de años en los cuales la informática estaba en sus comienzos, con lo cual el conocimiento que tenían que asumir los profesionales de las nuevas unidades tenía que ser por lógica a base de cursos y de estudio de nuevos reglamentos.

En el Mando de Artillería de Costa del Estrecho, gracias a la integración operativa en la Flota y dependencia como tal de su almirante, se tuvo gran facilidad para que todo el conjunto asumiera de una forma rápida los nuevos conocimientos que exigían la entrada en la OTAN. Como anécdota de gestión del conocimiento, al tener que hablar desde tierra con los barcos de la Alianza, naturalmente en inglés y no disponerse de cabos primeros y sargentos con dicha cualificación, se organizó un curso en Rota, en donde participaron sesenta profesionales en un curso intensivo de inglés naval OTAN, y de esta forma en breves meses nuestros operadores eran capaces de hacerse entender y entender lo que se les decía por radio. Por su parte se intensificaron las clases de inglés, dedicadas exclusivamente a lenguaje telegráfico OTAN.

A su vez las STANAG [18] fueron implantadas en la década de los ochenta, de tal forma que sin temor a errar fue el MACTAE una de las primeras grandes unidades que, gracias a una eficaz gestión del conocimiento, se adaptó en muy breve tiempo a los requerimientos OTAN. También es verdad que no le afectó ninguna reestructuración, manteniéndose los dos regimientos de costa y el de Ceuta.

En los factores claves del éxito, que son sobre los que se debe centrar la gestión del conocimiento, se ha hecho mención a una herramienta analítica: el DAFO, analizándose periódicamente una empresa, pero también los distintos niveles del Ejército, sobre cuáles son sus DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

Reingeniería:

[16] En el Ejército de Tierra”

[17] Real Decreto 1000/1985, de 19 de junio, por el que se establece la situación de reserva transitoria en el Ejército de Tierra.

[18] En la OTAN un Standardization Agreement define procesos, procedimientos, términos y condiciones de equipamiento o procedimientos y técnicas militares comunes entre los países miembros de la alianza. Cada estado de la OTAN ratifica un STANAG y lo implementa con sus propias fuerzas armadas.

La reingeniería en el ámbito empresarial *aspira a acabar con el trabajo innecesario y establecer los procesos de la empresa pensando en la satisfacción de los clientes, en la reducción del tiempo de los distintos ciclos productivos y en la calidad total* [19].

Las reorganizaciones militares en la segunda mitad de la década de los noventa y principios del dos mil, fueron encaminadas a la reingeniería, optimizando al máximo los recursos administrativos, dándose de lado a aquella burocratización de destinos, estadillos, materiales, mantenimiento, etc.,

El conocimiento a través de las redes de información, los ordenadores personales, los correos electrónicos, la creación de grupos, etc., dieron un gran impulso a la gestión del conocimiento, dado que se podía adquirir directamente desde el puesto de trabajo sin necesidad de recurrir a un curso de especialización.

Por ejemplo en la época de este autor (1976), el curso de Estado Mayor, se organizaba con una prueba general de suficiencia, con uno o dos años de preparación a base de estudiarse al pie de la letra todos los reglamentos. Posteriormente se pasaba a un curso previo, de tres/cuatro meses de duración, en el cual causaban baja el 50% de los concurrentes. A continuación dos años de estudios muy intensos, para culminar con un cuarto curso de prácticas y una conjunción en la Escuela de Santa Cruz de Marcenado, en total un oficial, sin contar la prueba de acceso, ya que estaba destinado en una unidad, se pasaba tres años en la EEM. Si posteriormente hacía el curso de Inteligencia Militar Conjunta, aparte de un año de correspondencia, había una fase de presente de varios meses. Idem con respecto a Estados Mayores Conjuntos. Es decir que estos cursos de especialización quitaban de las unidades operativas a los ¿oficiales más preparados? Lógicamente esto tenía que cambiar, gracias a la gestión del conocimiento, que como se ha dicho se adquiría “in situ” en su lugar de trabajo, siendo objeto de esta jornada y de esta ponencia, que la misma se impulse y acreciente sin necesidad del abandono de las funciones castrenses que tiene encomendadas un oficial, suboficial o militar de tropa.

Reinvención:

En el mundo empresarial las empresas que sobreviven y que obtienen grandes beneficios son las que han visualizado el futuro, han creado nuevas necesidades y han llegado primero, exigiéndose para ello que todo el conocimiento de la entidad se visualice en ese futuro, diferenciándose con ello de la competencia y obteniendo verdaderas claves de éxito. Puede parecer que con ello estamos hablando de tecnología e inmediatamente nos imaginamos los avances en las telecomunicaciones y la información, pero hay otras empresas como Amazon, Inditex y otras que han sabido reinventar su sector.

En febrero de 2017 saltaba a los medios: “El laberinto más grande de España está en Cantabria. Incluye 4.000 pinos y abrirá sus puertas al público el 8 de abril Villapresente. Su creador quería darle a su hija un trabajo con un sueldo digno” [20]

[19] HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. Ob. Cit. Pág. 30.

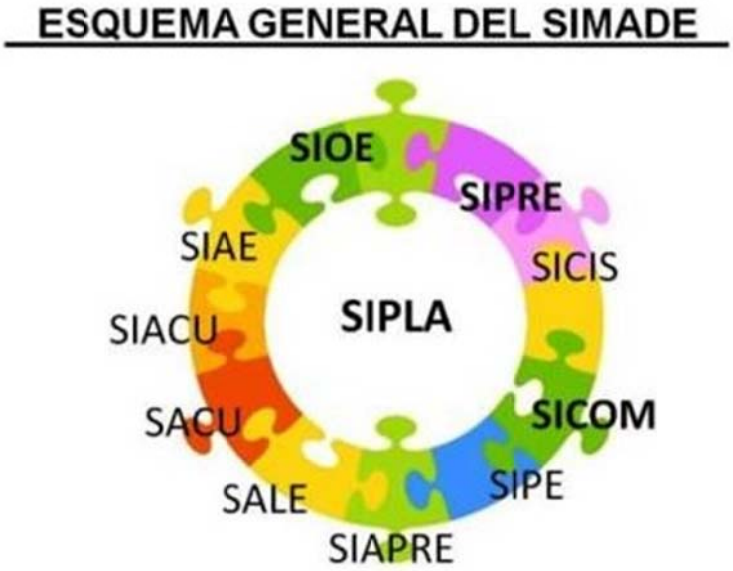
El negocio está demostrando que es un verdadero éxito. Pero vayamos al ámbito de la seguridad y defensa.

En el año 2009 el Presidente del Gobierno encargó al ex-Alto Representante de la UE para la Política Exterior, Javier Solana, la elaboración de una propuesta sobre la nueva estrategia de seguridad que debía asumir España, con la consigna que fuera una misión de todos los españoles y compartida por todas las Administraciones Públicas y entidades públicas y privadas. Solana fue en 2003 el impulsor de la Estrategia de Seguridad Europea. La estrategia actual es una revisión de la de 2011, tal como se ha expuesto con anterioridad, estando prevista una nueva revisión en el presente 2017.

Misión	D	A	F	O	Observaciones
Conflicto armado interés exclusivo nacional					
Conflicto armado interés compartido					
Intervenciones Tratados Internacionales					
Terrorismo					
Crimen organizado					
Seguridad energética					
Ciberseguridad					
Armas de destrucción masiva					
Flujos migratorios					
Emergencias y catástrofes					
Infraestructuras críticas					
…					

[20] EL COMERCIO, edición de 17.02.2017.

En el cuadro y de acuerdo con los nuevos documentos de planeamiento estratégicos de seguridad y defensa, se deben relacionar todas las misiones en las que pueden intervenir directa o indirectamente las Fuerzas Armadas, analizándose la función de cada Ejército y dentro de ellos, en este caso en el Ejército de Tierra, cuáles serían las funciones o cometidos de cada una, en sus estructuras orgánicas y funcional.



Si el Jefe del Estado Mayor del Ejército es el director/jefe del SIMADE, siendo a su vez responsable del conocimiento que debe adquirir el Sistema y de su gestión, tanto hacia los otros sistemas del ejército, como a los profesionales, extrayendo de la matriz

anterior [21] los factores claves de éxito del E.T. y por ende los conocimiento que debe disponer para ser “competitivos” en el ámbito de la Defensa y Seguridad Nacional

A su vez cada director o jefe de cada Sistema, basándose en la matriz y en la directiva de gestión de conocimiento (o concepto) del JEME, establecerá sus propias claves de éxito y sus propias necesidades de conocimiento, así como de las herramientas necesarias para su gestión. Estas cuestiones podría plasmarlas en un documento, instrucción o concepto derivado.

En la organización funcional del Ejército de Tierra, el JEME retiene la dirección de los siguientes sistemas:

1. Planeamiento.
2. Organización.
3. Preparación.
4. Comunicación.

Y delega la dirección, que no la responsabilidad, en los siguientes sistemas:

5. Telecomunicaciones y de Información.
6. Apoyo a la Preparación.
7. Personal.
8. Apoyo Logístico.
9. Acuartelamiento.
10. Administración Económica.
11. Acción Cultural.

En el mundo empresarial, principalmente en las multinacionales y corporaciones ocurre de forma muy parecida, aunque aparece un nuevo sistema de: Investigación, Desarrollo e Innovación, el cual se encarga de facilitar las necesidades de conocimientos del resto de la organización, como posteriormente veremos.

[21] La matriz es un ejemplo, dado que el autor no dispone de los conocimientos necesarios sobre el E.T. al estar desde hace años en la reserva y retirado.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONOCIMIENTO Y POR ENDE DE SU GESTIÓN

Factores de producción y Negocio

Adam Smith define los factores de producción, que de forma sintética y actualizada, considera como tales al trabajo, capital y materias primas, diversificadas sus denominaciones en los economistas actuales, de tal forma que dentro del capital se incluye el financiero, el intelectual y el físico, al igual que dentro del trabajo lo dividen en el propio de la producción, del emprendedor, y así podríamos diseccionar distintas tendencias, pero volviendo al cartesianismo, habría que relacionar, dentro de los factores clásicos de producción, a dos recursos esenciales: el tiempo y el conocimiento. En estas reflexiones solamente analizaremos el conocimiento, como recurso esencial para que una línea de negocio tenga éxito en el mercado.

Se ha subrayado "negocio", porque este concepto ha evolucionado dentro del mundo empresarial/institucional, no hablándose de negocio como un quehacer generalista, sino como algo concreto, definiéndose de forma muy parecida a como en el ámbito castrense se hace con la "misión": definida como el elemento fundamental de toda operación y como la clara y concisa exposición de los cometidos fundamentales asignados a un mando y de la finalidad que con dichos cometidos se persigue.

Si pensamos de forma "civil", el negocio será como la clara y concisa exposición de los cometidos fundamentales asignados a una organización y de la finalidad que con los mismos se persigue.

La misión para una entidad civil permanece, debido a que está unida al "negocio", por lo que todo el quehacer de la organización debe basarse en cumplirla, teniendo en cuenta sus "factores claves del éxito", es decir lo que le diferencia de la competencia, profundizando los conocimiento en estos factores [22]. En el trabajo del autor, reseñado en la nota a pie de página, se disecciona la actuación de las multinacionales y su comportamiento en el mundo como si fuera un campo de batalla, asumiendo los mismos planteamientos: organizativos, jerárquicos, procedimentales, de inteligencia, etc., que los ejércitos.

Las Fuerzas Armadas tienen una misión, recogida en la Constitución de 1978, así como en diferentes leyes orgánicas referentes a la Defensa Nacional, pero aparte de ella y las sucesivas que se recogen en los diferentes documentos de planeamiento de alto nivel, en consonancia con las amenazas patentes, tienen otras, de carácter estratégico, operativo y táctico que son las que enfrentan la Fuerza a otro enemigo, debiendo para estos enfrentamientos disponer los recursos humanos de las FAS de los conocimientos necesarios para salir con éxito de ellos.

[22] VV.AA. *El control societario en los grupos de sociedades*. VIDAL DELGADO, Rafael es autor del capítulo II: "El rol de las multinacionales y su estructuración a través de grupos de sociedades internacionales". Editorial Wolters Kluwer. Madrid, 2017. El ilustre jurista Fernando Zunzunegui describe este capítulo *"el Diplomado de Estado Mayor y doctor en Geografía e Historia Rafael Vidal Delgado analiza la estructuración de las multinacionales a través de grupos de sociedades. Desde su novedosa perspectiva geoeconómica advierte de un horizonte político-económico en donde los intereses de las mutlinacionales predominarán sobre los Estados"*.

Por lo tanto una de las diferencia de la gestión del conocimiento del ámbito civil y empresarial al militar es la permanencia del “negocio”, mucho más cambiante en el segundo.

El Método de Planeamiento como fuente de Conocimiento

Los militares hemos desarrollado un “método” que denominamos de “planeamiento”, el cual fue esbozado por Sun Tzu y que se ha ido perfeccionando y sistematizando con el transcurso del tiempo. De hecho el método que sigue, desde un soldado a un general, el cual lo sistematiza y analiza con más o menos profundidad en función del “tiempo” (recurso) de que dispone, repasando en su mente:

a) La misión recibida.
b) El ambiente en el que tiene que llevarla a cabo y en un espacio determinado.
c) Con un enemigo (amenazas) a las que se enfrenta.
d) Disponiendo de unos medios, los cuales si la acción es inmediata, son los únicos a los recurrir y si el intervalo tiempo en más grande, podrá hacer acopio de los necesarios y adecuados para cumplir la misión.

El E.T. ha adaptado ese método universal a sus propias necesidades, al igual que han hecho Francia y otros ejércitos de nuestro entorno:

La méthode de raisonnement tactique:

a) L’énoncé de votre mission
b) Situer le cadre de l’action: Environnement y sol
c) Définir son adversaire: Risques
d) Evaluer ses moyens et ses renforts
e) En déduire le lieu et le moment de l’action (décision).

Con estos factores de decisión, diseccionará en su mente o en un plan diversas formas de cumplir la misión: líneas de acción, las cuales compara y confronta eligiendo la que mejor se adapta a sus posibilidades y capacidades.

Un soldado, que se encuentra encuadrado en una escuadra, tiene por misión inmediata “avanzar” desde la posición donde se encuentra a otra línea. En su mente tiene presente dicha misión y analiza de forma mental y rápida el ambiente y el terreno: condiciones meteorológicas, terreno abrupto, matorrales, rocas intermedias, etc.; visualiza al enemigo que tiene enfrente y los medios con que puede ofenderle; a su vez piensa en los medios con que cuenta: fusil, granadas de mano, botes de humo, etc; y con todo ello encuentra que para alcanzar la línea que le ha fijado su cabo, puede avanzar por la izquierda o la derecha, corriendo o arrastrándose, lanzando un bote de humo o no, disparando, etc., es decir disecciona varias “líneas de acción”, eligiendo la que mejor se adapta y que por supuesto protege su integridad física.

Es decir los componentes de las Fuerzas Armadas y más concretamente del Ejército de Tierra, disponen de un conocimiento inapreciable: encontrar soluciones a un

problema, siguiendo un procedimiento estandarizado e introducido desde su inicio en la mente del combatiente.

Este método genera en sí mismo conocimiento, porque ante una situación compleja, se analiza lo que hay que ejecutar (la misión), teniendo en cuenta una situación, un enemigo y unos medios. Este método sirve para operar en cualquier rincón del mundo y siempre nos proporcionará una decisión (conocimiento) bondadoso, siendo, por supuesto, mucho más si se le añaden conocimientos complementarios, que son el objeto de la llamada "gestión del conocimiento" y de esta forma el soldado, aparte de su método de planeamiento, dispondrá de los conocimientos necesarios para actuar ante una amenaza híbrida, una insurgencia, una zona desértica, nevada o tropical.

Este método generador de conocimiento ha sido trasladado con indudable éxito al mundo civil, como: seguridad y autoprotección [23]; y emergencias, catástrofes y protección civil [24], no solo en nuestro país sino también en Francia y Estados Unidos de Norteamérica. Pero hay más, en fechas recientes se me ha solicitado la transposición de este método, generador de conocimientos, a ámbitos tan dispares como geoeconomía [25], Turismo [26], Democracia e Igualdad de Géneros [27], etc., pareciendo que con estas muestras sobre cualquier nueva aclaración. Sin embargo este Método, tal como se configura en el ámbito castrense, debe de intensificarse su estudio y reflexión para que quede indeleble en la mente de cualquier soldado.

Sentada la certeza de que el conocimiento es un recurso sin que pueda llegar a gastarse si sabe gestionarse adecuadamente, otra diferencia en los ámbitos civil y militar, es que en el primero el conocimiento es propiedad, como el resto de los recursos, de la organización empresarial, de tal manera que la difusión de su conocimiento fuera de ella puede ser castigado por la ley. Claro ejemplo de ello lo tenemos en el español López de Arriortúa, el cual después de una exitosa permanencia como vicepresidente internacional de compras de la multinacional General Motors, fichó, por circunstancias personales, por otra multinacional, la europea Volkswagen, lo que motivó una querella judicial entre las dos empresas automovilísticas por apropiación indebida de su recurso conocimiento, alegando la primera que Arriortúa se había llevado en su traslado documentación estratégica, siendo en realidad lo único estratégico la "mente" o "conocimiento" del ingeniero

---

[23] VIDAL DELGADO, Rafael. *El Método de Planeamiento en Seguridad (MEBELTSEG)*. www.belt.es de 20.06.2008.

[24] VIDAL DELGADO, Rafael. *El Director de Seguridad y las Infraestructuras Críticas*. Conjunto de cinco artículos publicados en www.belt.es los días 30.08.2011, 06.09.2011, 13.09.2011, 20.09.2011 y 04.10.2011,

[25] VIDAL DELGADO, Rafael. "El rol de las multinacionales u su estructuración a través de grupos de sociedades internacionales. Ob. Cit.

[26] UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA. Cursos de Verano 2011. *ECONOMÍA, MEDIOAMBIENTE, MARKETING, COMUNICACIÓN, TIC, CRUCEROS, RUTAS DEL VINO: EL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE EN EL MEDITERRÁNEO*. VIDAL DELGADO, Rafael, ponencia: "ORGANIZACIÓN DE UN PROYECTO TURÍSTICO: METOLOGÍA, MEDIO AMBIENTE/ECOLOGÍA Y SEGURIDAD", impartida el día 19.09.2017 en la ciudad de Málaga.

[27] UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA y UNIVERSIDAD ABDELMALEK ESSAADI DE TETUÁN. *Democracia participativa e igual de género en el ámbito transfronterizo*. VIDAL DELGADO, Rafael, ponencia: "MÉTODO DE PLANEAMIENTO PARA DECIDIR SOBRE UNAS POLÍTICAS LOCALES DESTINADAS A LA JUVENTUD", impartida el día 22.09.2017 en la ciudad de Tetuán.

vasco. Este episodio ha planteado un antes y un después en el fichaje de directivos y técnicos por empresas dentro del mismo mercado competitivo.

En la empresa, el conocimiento sólo se difunde a quien tiene necesidad de él (need know), quedando restringido para el resto.

Hay que hacer constar que el episodio anterior no tiene nada que ver con el espionaje industrial, la inteligencia o la contrainteligencia competitiva, el primero penado por la ley y las segundas dentro de las más estrictas normas empresariales.

En el Ejército ocurre justamente lo contrario, dado que el conocimiento debe llegar a quién necesidad de él, pero no exclusivamente, sino que puede y debe estar accesible para todos aquellos componentes del mismo que quieran ampliar su formación militar, subrayando lo de militar porque su accesibilidad es al ámbito castrense. También existiría un conocimiento más especializado y accesible al personal que se encuentre dentro del correspondiente sistema funcional, cuyo mando será el responsable de su control.

El Conocimiento ¿un concepto activo o pasivo?

El concepto conocimiento ha evolucionado considerablemente en los últimos dos siglos, mucho más en el que vivimos. Tradicionalmente “conocer”, bien por el estudio o la experiencia era “saber” y el que sabía mucho un “sabio”, el cual difundía parte de sus conocimientos, si lo consideraba oportuno, dado que precisamente su estatus académico, social y científico se basaba precisamente en lo que “sabía”, pero no “decía”.

El “conocimiento como sustantivo”, en sus dos acepciones, morfológica-gramatical y como sustancia. El conocimiento es acción.

En el mundo empresarial se dice que una empresa o individuo pueden disponer de grandes conocimientos, pero nadie va a ir a su encuentro a buscarlos y hacer negocio con ellos, sino que es preciso que la organización haga una campaña de marketing para dar a conocer sus conocimientos (gestión).

Hace años, encontrándome en la Escuela de Estado Mayor, había un profesor del que se decía que era una autoridad en operaciones aerotransportables, debido a que había asistido a cursos en Estados Unidos. Todos esperábamos expectantes la llegada del tema, para descubrir los grandes conocimientos del docto comandante. Total decepción, de lo único que habló era del reglamento, orientaciones, etc. que trataban la materia y ninguno había sido elaborado por él, ni colaborado.

La empresa, hoy en día, contrata a un directivo con grandes conocimientos de un tema que le interesa para su negocio, pero lo primero que se le exige es que organice la gestión de su conocimiento y capacite a todos sus colaboradores en la mayor cantidad de su conocimiento, al objeto que “produzcan” a su vez más conocimiento y la empresa tenga una línea de negocio fuerte y rentable. Por supuesto, si ese directivo

se queda encasillado en su inicial conocimiento, tiene grandes posibilidades en que lo cesen y su puesto sea ocupado por uno de sus colaboradores.

El sector empresarial no premia al sabio, sino al emprendedor que tiene conocimiento, que sabe gestionarlo y difundirlo a toda la organización. Por circunstancias profesionales me he encontrado inmerso en algunos procesos de “caza talentos” (head hunter), todos ellos en el ámbito de la seguridad en su más amplia expresión. En la selección algunos creían que por sus muchos años y su larga experiencia en seguridad se encontrarían entre los seleccionables, craso error, porque las corporaciones que solicitaban un “director de seguridad”, querían un directivo, una persona que supiera organizar, motivar, coordinar, dirigir, gestionar recursos, … y entre ellos el conocimiento, porque los riesgos a los que se enfrenta una empresa son dinámicos, las amenazas dispares y nuevas y para ello era necesario seleccionar a una persona que fuera portador de las funciones directivas tradicionales y al mismo tiempo no sólo con amplios conocimientos de la seguridad, sino capaz de gestionarlo y difundirlo y crear nuevos conocimientos para estar permanentemente preparados ante cualquier contingencia que pudiera presentársele a la organización.

En el año 2001 en un artículo publicado en la revista Ejército sobre “Gestión del Conocimiento”, expresaba:

> *Es preciso crear dentro del E.T. la conciencia de gestionar adecuadamente el conocimiento y motivar a todos sus componentes para que compartan su conocimiento con los demás. Para ello, se ha de tener claro que el profesional que debe tener más prestigio, no es el que más sabe, sino el que más comparte con los demás su conocimiento, porque ello incrementa de forma exponencial el conocimiento de la institución militar.*

La carrera militar es hoy en día más competitiva que nunca. Hasta hace pocos años, cada escala conocía perfectamente su techo jerárquico. Por ejemplo los procedentes de la Academia General Militar, sabían que en condiciones normales iban a alcanzar el empleo de coronel. Al inicio de la década de 1990 se procedió a implantar unos procesos de selección para los empleos de teniente coronel y coronel y uno de elección (ya existente) para el empleo de oficial general.

El artículo 86 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre de la carrera militar, con la modificación por Ley con fecha 15 de octubre de 2015, especifica los documentos que debe tener en cuenta el órgano evaluador para seleccionar a los mandos para un empleo superior:

a) *El historial militar.*
b) *La información complementaria aportada por el interesado, a instancia del órgano de evaluación o a iniciativa propia, sobre su actuación profesional que fuera de interés y pudiera no estar reflejada en su historial militar.*
c) *Las certificaciones sobre cancelación de sanciones por falta grave y muy grave a las que se refiere la Ley Orgánica de Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas.*

d) *Cualquier otro informe que estime oportuno el órgano de evaluación, especialmente los que completen la información sobre la actuación profesional de los interesados.*

Por otra parte es necesario tener en cuenta el Título V, artículos 74 y siguientes que desarrolla la carrera militar.

No se encuentra dentro de estos aspectos de evaluación el "conocimiento" y su capacidad de transmitir, aunque evidentemente podría quedar implícito en los apartados b) y d). El autor, tras muchas evaluaciones, incluso formó parte de un tribunal de selección para el ascenso a teniente coronel, muy pocas veces surgió el tema del conocimiento, se hablaba de su profesionalidad, de su saber, de sus estudios, y otras cuestiones, pero nunca, al menos en los supuestos en que me encontré, nos preguntamos ¿qué ha hecho este profesional por el Ejército?, ¿en qué se ha incrementado la capacidad del Ejército gracias a él?, y otras preguntas similares, preguntas, por otra parte, que son normales en las empresas para ser seleccionados para puestos de más responsabilidad y dirección. Hay que hacer constar que las empresas y mucho más las multinacionales, se parecen a la institución militar, con mandos geográficos y funcionales, órganos de evaluación, procedimientos de sanción, etc.

Una posible generación del recurso Conocimiento

Asentado que el responsable del conocimiento y su gestión en cada Sistema es el Director del mismo, al existir un Mando específico, el de Adiestramiento y Doctrina, al igual que en las empresas existen las divisiones o direcciones de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), que son las encargadas de proporcionar el conocimiento que demanda el resto de la organización, de esta forma el conocimiento demandado es remitido a la Dirección de I+D+i (Sistema de Investigación, Desarrollo e Innovación), la cual con sus propios medios o a través de un tercero, mediante contratación a una consultora especializada, proporciona el conocimiento necesario, existiendo en caso de terceros una cláusula de confidencialidad.

¿Funciona de la misma manera en el E.T.? De hecho cuando se creó el MADOC, la Dirección de Investigación y Análisis (DIVA) tenía ese cometido y en teoría sigue teniéndolo de forma global a través de sus direcciones actuales.

Al inicio del presente trabajo se indicaba que uno de los pilares de la innovación y de la capacitación del Ejército, a través de sus miembros, era la generosidad que cada uno de ellos tenía que efectuar con su conocimiento. Este desiderato provino del estudio de la empresa norteamericana 3M [28], famosa en la década de los noventa por los "post-it".

[28] Minnesota Mining and Manufacturing Company; dedicada a investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar tecnologías diversificadas, ofreciendo productos y servicios en diversas áreas tales como equipamiento industrial y productos varios a pilas.

3M era una empresa en quiebra en la década de los cuarenta, pero su presidente Willian McKnight estableció el programa del 15%, es decir que los empleados podían dedicar ese tiempo de su jornada de trabajo en investigar para la empresa. Dichas investigaciones eran remitidas a un comité, la cual proponía al presidente las que se podían comercializar. Se calcula que 3M tiene 88.000 productos en el mercado.

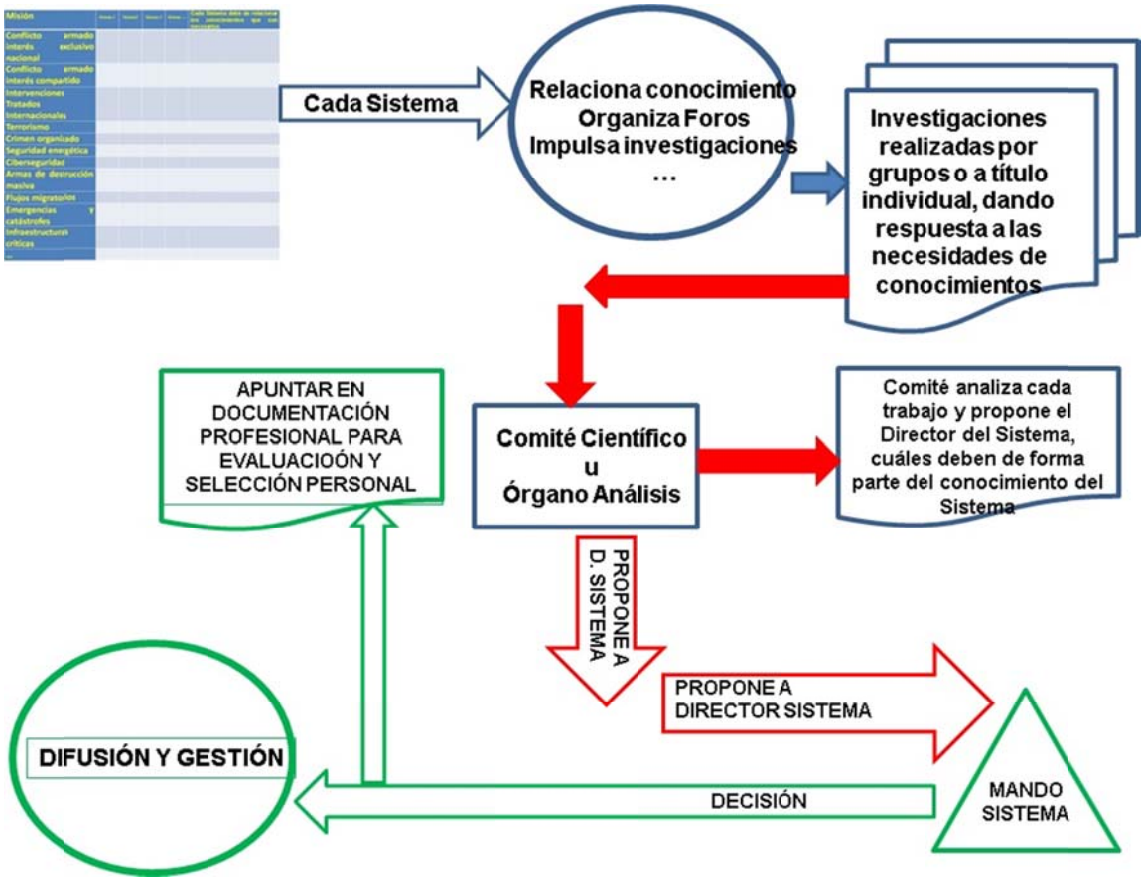
De una forma similar debe funcionar el E.T.

Recordemos los grupos de conocimientos, de acuerdo a los compromisos españoles en materia de seguridad y defensa:

Misión	Sistema 1	Sistema2	Sistema 3	Sistema ...	Cada Sistema debe de relacionar los conocimientos que son necesarios
Conflicto armado interés exclusivo nacional					
Conflicto armado interés compartido					
Intervenciones Tratados Internacionales					
Terrorismo					
Crimen organizado					
Seguridad energética					
Ciberseguridad					
Armas de destrucción masiva					
Flujos migratorios					
Emergencias y catástrofes					
Infraestructuras críticas					
...					

Veamos a continuación un posible ciclo de ese conocimiento y que además, al igual que en 3M, resulte un beneficio para su creador. En el caso de la empresa era crematístico y de ascenso en el escalafón, en el del E.T. debe ser de satisfacción

personal, de reconocimiento de compañeros, subordinados y mandos, de recompensa explícita (condecoración) y de impulso para el ascenso a grados superiores [29].



Tal como se observa en el diagrama, cada Sistema, de acuerdo con las misiones, amenazas, riesgos, etc. establecerá, al igual que en inteligencia, unas "Necesidades de Conocimiento", los cuales pueden tener la misma tipología que en aquella, es decir de carácter permanente, temporal, prioritarias, normales, etc.

El Director del Sistema puede asumir en su propio Sistema la obtención del conocimiento, dado que su gestión siempre debe estar bajo su supervisión y dirección, o solicitarlo al Mando de Adiestramiento y Doctrina como "Sistema de Investigación, Análisis, Desarrollo e Innovación".

Hay varios procedimientos para obtener el conocimiento: tal como lo hace la multinacional 3M, es decir a través de sus propios empleados, en este caso el E.T. tiene setenta mil profesionales que pueden dedicar parte de su tiempo libre a dicha obtención; o a través de foros y grupos organizados específicamente para investigar, innovar y obtener el conocimiento que se solicita.

[29] VIDAL DELGADO, Rafael. Coordinador y autor de tres artículos del Documento *Interacción Ejército-Empresa*. Revista Ejército, núm. 663 de junio de 1995. Páginas 55 a 87. En aquel momento se encontraba en funcionamiento el Plan NORTE.

Los profesionales o los equipos formados al efecto, remitirán sus resultados de conocimiento a un órgano de análisis, llamado Comité Científico en determinadas organizaciones, Comité Técnico, grupo de evaluación o simplemente el Estado Mayor de cada Sistema, órganos que emitirán un informe favorable o desfavorable, expresando si el documento responde a las necesidades de conocimiento.

Terminado este proceso se pasa a la decisión del Director del Sistema, el cual es el responsable de que el conocimiento pase a forma parte del conjunto de ello del Sistema, procediéndose a su gestión a través de las herramientas informáticas y procedimientos establecidos.

A los profesionales que han aportado sus estudios, reflexiones, tiempo, etc., al trabajo extra, se le recompensa oficialmente y el reconocimiento le servirá para sus sucesivas evaluaciones para cursos y ascensos.

La obtención de conocimiento también puede realizarse por los cauces ordinarios: revistas técnicas profesionales.

CONCLUSIÓN Y SÍNTESIS

La Era del Conocimiento

A finales de la década de los noventa del siglo pasado, se nos presentó las posibilidades de la red de redes informáticas o internet y con solo poner una palabra en un buscador nos surgían numerosos artículos y trabajos sobre la misma, indicando los expertos que había que tener cuidado con los contenidos, dada su escasa profundidad científica y de certeza.

En la madrugada del 9 de diciembre de 1992, una fuerza anfibia desembarca en las costas de Somalia. Su intención atacar por sorpresa y capturar y destruir el régimen dictatorial que se había impuesto en Mogadiscio. Los soldados al pisar la playa se encontraron con luces por todos lados, no eran de enemigos, sino de los focos de los periodistas que les estaban esperando. La operación fue un completo desastre para el ejército norteamericano, fracasando principalmente la operación aeromóvil.

Las expresiones de la "era de la información", "era de la globalización", la "aldea mundial", etc. se expandieron e incluso algunos tratadistas, buscando un evento espectacular para indicar el inicio de una nueva "Edad", que sustituyera la llamada "Contemporánea", lo fijaron en la caída del muro de Berlín.

Luego aparecieron, propiciados por diversos estudiosos, otras denominaciones, como "era postindustrial", "era del desarrollo acelerado", "era del frío", "era de las energías alternativas" y otras por el estilo, pero hay una que ha prevalecido por encima de todas: "la era del conocimiento", precisamente porque el conocimiento es el que impulsado las nuevas tecnologías, siendo el que incrementa de forma exponencial el valor añadido de todo lo demás, incluida la herramienta informática y el avance más espectacular la red internet, con todos sus aditamentos.

Si entramos en internet vemos que poniendo en el buscador "ejército del conocimiento", inmediatamente nos encontramos con entradas que hablan del tema, con párrafos como el a continuación se recoge:

> *La esencia del progreso es el conocimiento. Por ello, ante la multiplicidad de misiones que las democracias modernas imponen a sus ejércitos, urge cultivar, desde los menores niveles, el juicio crítico, la independencia de criterio y la capacidad de razonar y discernir frente a nuevos y maleables escenarios.* [30]

Finalidad de la Gestión del Conocimiento en el Ejército

La finalidad de la gestión del conocimiento en el ejército es hacer llegar el conocimiento adquirido a quien tenga en cada momento necesidad de él, siempre con

[30] BRINZONI, Ricardo, para La Nación. 15.07.2004. El valor que tiene la reflexión es que el autor fue Jefe del Estado Mayor General del Ejército de Argentina, nación que cuenta con una fuerzas armadas reducidas, pero teniendo que se capaces de enfrentarse a una numerosa tipología de amenazas. Algo parecido ocurre en España.

el objetivo de alcanzar las capacidades intelectuales que la Defensa Nacional, Estrategia de Seguridad Nacional y demás normas relacionadas con la defensa y seguridad nacional, siendo aquellas capacidades: de carácter estratégicas, operacionales, tácticas, de combates específicos, técnicas, procedimentales, tecnológicas, etc.

¿Sistema de Gestión del Conocimiento?

No debe existir un Sistema de estas características en el E.T., al igual que no existe en la empresa, lo que debe existir es una conciencia colectiva por el conocimiento, siempre mirando al futuro y con la vista puesta en la innovación permanente.

Cada Sistema del E.T. en un sistema de gestión del conocimiento en sí mismo, siendo responsabilidad del Director de cada uno de ellos, conocer las necesidades de conocimiento interno, adquirirlos y difundirlos.

El Jefe de Estado Mayor del Ejército, al igual que el Director Ejecutivo de una gran empresa, tiene bajo su estricta supervisión una serie de sistemas, delegando la dirección del resto en otros mandos del Ejército. Delegar la dirección no implica la delegación de responsabilidad global de la operatividad y capacidad del Ejército.

La gestión del conocimiento, dentro de las políticas del Gobierno y Ministerio de Defensa, debe transformarse en herramientas formales dentro del E.T., adecuándolas cada Sistema a sus propias peculiaridades. El Jefe del Estado Mayor del Ejército, de forma semejante al Director de la gran empresa, puede establecer un “Concepto” de “Gestión del Conocimiento” lo suficientemente flexible para que pueda servir de guía a la gestión del conocimiento de los distintos sistemas.

Las grandes empresas disponen de una Dirección o División de Investigación, Desarrollo e Innovación, la cual es generalmente la encargada investigar y desarrollar nuevos productos y procedimientos, siempre con la mirada puesta en el mercado futuro, al objeto de visualizar primero ese escenario y entrar en el mismo con las innovaciones precisas.

El E.T. dispone del Mando de Adiestramiento y Doctrina, el cual puede ocupar una posición similar que el I+D+i de la gran empresa.

La generación de conocimiento: una apuesta para el futuro de cada profesional

La conciencia colectiva sobre el conocimiento debe ser similar a algunas de las grandes empresas, en el que aunque exista un departamento de I+D+i, todos los profesionales de la organización pueden aportar conocimiento e innovación a la empresa. El reconocimiento por el conocimiento y la innovación está recogido en la filosofía de la empresa.

El profesional del E.T. lo es por vocación de servicio a España y sus ciudadanos. La vocación de servicio es intrínseca a la persona, pero se impulsa en las escuelas y academias de formación, debiendo ser una de las misiones del mando mantener en el

ámbito de su responsabilidad que entre los objetivos de sus subordinados, no solamente se encuentra el disponer de unidades eficaces y capaces, sino también que puedan aportar con su experiencia (más conocimiento o nuevo conocimiento) capacidades futuras para el Ejército.

El mando de una gran o pequeña unidad, no es solamente el mando de la misma, sino también su gestor del conocimiento y de esta forma, dos unidades orgánicamente iguales, tiene una mayor capacidad que otra, gracias a su mando y al conocimiento que disponen sus integrantes.

En la empresa y en el ejército futuro debe cumplirse el adagio de que la "respuesta está en las personas".

Las antiguas doctrinas militares daban énfasis al "hombre" (mujer también hoy) como portados de valores, siendo el elemento fundamental del combate. Actualmente sigue siendo y la capacidad de combate de las unidades se siguen midiendo por la Moral y la Potencia de Combate, formando parte de la primera la confianza en el mando (sus conocimientos y competencias), instrucción, experiencia, cohesión, etc.; y de la segunda la capacidad de maniobra de las unidades, su potencia de fuego, la protección y la aptitud (no actitud) de los mandos. Posteriormente al definir "aptitud de los mendos" especificaba que era reflejo de las cualidades morales, intelectuales y físicas que deben adornar a todos ellos, adquiriéndose con el estudio y la experiencia (conocimiento), perfeccionándose con el ejercicio del mando (gestión del conocimiento entre los componentes de la unidad), terminando que *esta aptitud tiene un fiel reflejo en la moral de las tropas* [31].

Por ello la generación del conocimiento dentro del E.T. debe ser un acicate para todos los profesionales, de alcanzar mayores cotas de responsabilidad en la jerarquía militar, acrecentando con ello su vocación de servicio.

<u>El conocimiento está en la política española de seguridad</u>

Se encuentro explícito e implícito en las leyes relacionadas con la Defensa y Seguridad Nacional y en la Estrategia de Seguridad Nacional actualmente vigente.

Este conocimiento será aplicable a todas las misiones a cumplir por el E.T. y la forma de hacer frente a las amenazas.

<u>Final</u>

La Gestión del Conocimiento es una necesidad imperiosa de cualquier empresa, incluso las más pequeñas porque su "nicho de mercado" es apetecido por otros y tiene necesidad de innovar (adquirir nuevos conocimientos e implantarlos, en definitiva gestionarlos) dentro de su organización.

[31] ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO. DO1-001. *Doctrina. Empleo de la Fuerza Terrestre*. Edición de 1996.

Los mismo ocurre en las Fuerzas Armadas y en el Ejército de Tierra y más en el caso de las potencias medias, como España, en donde no puede existir la superespecialización, ni se puede dedicar cuantiosos recursos humanos y materiales a la investigación e innovación, por lo que debemos de tener un “Ejército del Conocimiento”; unos “Sistemas basados en el Conocimiento”, así como unas unidades capaces de “aprender sobre la marcha”, es decir disponer de los conocimientos necesarios en plena zona de combate.

Anexos

ARTÍCULOS DEL AUTOR, POR ORDEN CRONOLÓGICO

LA ERA DEL CONOCIMIENTO - LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Era del Conocimiento:

A la etapa en que nos ha tocado vivir se le ha denominado de infinidad de maneras, de acuerdo con la técnica prevalente del que habla. Expresiones como la “era de la información”; “era de la globalización”; “sociedad postindustrial”; “era del desarrollo acelerado”; “era de la técnica”; “era de la innovación”; etc., se unen a otras tales como “era del frío”; “era de las energías alternativas”; etc. que han tomado las riendas de lo que en la década de los setenta se denominaba “era nuclear”, todas ellas como un intento, sin conseguirlo, de poner apellidos a la postrimería del siglo XX y el comienzo del XXI.

En un esfuerzo de síntesis, y además aceptado de una forma generalizada, a la época actual se le está denominando “Era del Conocimiento”, precisamente porque es el conocimiento el motor impulsor de todas las nacientes tecnologías, conocimiento que se genera en la mente de una persona y que adquiere un extraordinario valor añadido, al ser procesado por otras, generándose nuevos estadios de conocimiento. El conocimiento tiene por tanto que estar presente y ser accesible.

El impulso de la tecnología: las herramientas informáticas en la Era del Conocimiento.

Hasta la fecha el conocimiento se entendía como la capacidad de acumular datos, teorías y experiencias, casi siempre con carácter individual, difundiéndose una parte de ese conocimiento (casi exclusivamente la experiencia) a un reducido número de personas.

Desde hace escasos años y gracias al empuje de la herramienta informática se impulsa dentro de la empresa la función de aprendizaje. Expresiones tales como: “...la capacidad intelectual es un activo intangible de las empresas que comienza a ser valorado de la misma forma que la situación financiera...”; “...tener voluntad de aprender...”; ”...establecer unos mecanismos de transmisión del conocimiento dentro de la organización...”; “...el capital más importante de la empresa no se ve, ni cotiza en bolsa,...”etc., aparecen cada día en publicaciones especializadas.

Infinidad de artículos y libros se han escrito últimamente sobre el tema, resaltando en todos ellos que el conocimiento es el activo más importante en una organización, más importante incluso que los más tradicionales y tangibles, como pueden ser los recursos tecnológicos.

Finalidad de la Gestión del Conocimiento:

La finalidad de la Gestión del Conocimiento es hacer llegar el conocimiento adquirido por un miembro de la organización a todos los que tengan en un momento determinado necesidad de disponer de él.

Cambio de mentalidad, cambio cultura:

La aplicación inteligente de las tecnologías de la información es una condición necesaria, pero no suficiente para gestionar el conocimiento. Hay que dejar atrás las viejas y lentas estructuras "órgano-jerarquizadas", propias de toda cultura basada en el mero e "imprescindible" flujo-papel. Ello supone un cambio de mentalidad, un cambio cultural, ir al "flujo-digital".

La respuesta está en las personas:

El nudo gordiano no es una disponibilidad de medios telemáticos, ofimáticos, etc., ni siquiera el conocimiento en sí mismo, sino cómo hacer para que la gente ocupada quiera contribuir a la estructura de la Gestión del Conocimiento. La respuesta tiene que ver más con la psicología y la venta de productos (marketing) que con los megabytes.

La empresa moderna, materializada en el nuevo “desafío americano”, ha impulsado el aprendizaje continuo y el recurso-conocimiento como forma de obtener ventajas potenciales sobre cualquier competidor.

Esta forma de concebir la empresa, como ente vivo, con un cerebro, distribuido entre los de todas las personas; con un sistema nervioso que fija los procedimientos que han de seguirse y con unos miembros que conforman lo que se quiere hacer, es la nueva empresa, la empresa-organización, capaz de triunfar en ese mercado global que es el mundo.

Reticencias:

En España, (aunque vamos avanzando), falta esta cultura, existe por ejemplo una reticencia del experto a compartir su activo más preciado, su conocimiento. No existe esa visión de futuro que sobre la base de una corta inversión inicial posibilite grandes avances en las claves competitivas de cada organización. No existe, ni siquiera, el conocimiento (y valga la redundancia) del conocimiento interno de la propia organización y de sus posibilidades en otras áreas de negocio.

El aprendizaje continúo:

La empresa del tercer milenio tiene que impulsar el aprendizaje continuo y el recurso-conocimiento como forma de obtener ventajas potenciales sobre cualquier competidor.

El conocimiento se genera, bien a través de los propios componentes de la organización, como ajenos a ellos; se accede a él de la forma más asequible posible y se protege, ya que es el recurso más preciado de toda empresa, la que le proporcionará la necesaria innovación y a la larga ventaja competitiva en el mercado.

Este es, por tanto, el hueco que se ha de rellenar, proporcionando al ámbito empresarial, directivos y profesionales altamente cualificados en gestionar el activo más importante de su organización, el conocimiento generado, tanto interno, como externo a la misma.

Una vez más la formación debe dar respuesta, al mismo tiempo, a la inquietud creada, para hacer avanzar a la empresa española hacia su plena competitividad en el mercado global.

www.belt.es (2000)

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Introducción:

Constantemente escuchamos y leemos que nos encontramos en "la era del conocimiento" aunque, cuando se nos intenta explicar en qué consiste, nos damos cuenta de que, en realidad, se debería llamar la "era de la información". Sin embargo, las empresas y las instituciones han descubierto que el conocimiento, es decir, la capacidad de que se tiene para hacer algo, es un importante activo de la organización. Incluso, en muchas ocasiones, al hacer una relación de los conocimientos disponibles, se han dado cuenta de que disponen de más de los que creían, pudiendo abrir así nuevas líneas de negocio.

Los ejércitos occidentales, en aras de incrementar su capacidad operativa y administrativa de gestión, se están dotando de los elementos necesarios para poder dirigir, gestionar y controlar adecuadamente el conocimiento que poseen. El Ejército de Tierra español también se enfrenta a este reto.

El conocimiento se configura como el recurso principal de la organización del futuro, ya que es "tan recurso" para un ejército como puede serlo el carburante o las municiones y como ellos debe "generarse", "gestionarse" y "protegerse". A diferencia del resto de los recursos, el conocimiento es inmaterial; tangible, es decir, puede medirse; y extraordinariamente complejo. Se deben analizar previamente distintos aspectos: el futuro de los ejércitos ante los retos del tercer milenio; las nuevas técnicas en la formación de personas, dada la rapidez con que se desarrollan los avances tecnológicos que impiden una enseñanza tradicional: así como la gestión de la información y las técnicas informáticas, como herramientas de proceso, con sus redes internet, intranet y extranet.

En el año 2000, el Estado Mayor del Ejército aprobó la Norma General de Investigación (NG 09/00) que incluye un documento de transcendental importancia para nuestro futuro cuerpo doctrinal: la "Idea de Concepto". Sirva, pues, este artículo como documento de reflexión para el desarrollo del concepto específico de la preparación: la Gestión del Conocimiento.

Partes en que puede dividirse la Gestión del Conocimiento:

Una primera de carácter psicológico: Es preciso crear dentro del E.T. la conciencia de gestionar adecuadamente el conocimiento y motivar a todos sus componentes para que compartan su conocimiento con los demás. Para ello, se ha de tener claro que el profesional que debe tener más prestigio, no es el que más sabe, sino el que más comparte con los demás su conocimiento, porque ello incrementa de forma exponencial el conocimiento de la institución militar.

Otra de carácter organizativo: Es preciso integrar su conocimiento y gestión de los distintos sistemas del SIMADE (Sistema de Mando y Defensa del Ejército), sin romper

los lazos orgánicos, proporcionando la necesaria flexibilidad para que el conocimiento siempre esté a disposición de quien lo necesite.

Por último, una parte técnica, apoyada en la informática, que aproveche todo lo existente en el E.T. Y que tenga capacidad de integrarse en redes civiles y militares externas al Ejército, con las debidas medidas de protección.

El documento "Gestión del Conocimiento":

La finalidad de la Gestión del Conocimiento es hacer llegar el conocimiento adquirido por un miembro del E.T., a todos los que, en un momento determinado, tengan necesidad de disponer de él. El documento Concepto de Gestión del Conocimiento debe servir de guía y referencia para todos los trabajos que se realicen en los distintos sistemas del SIMADE; disponer de unidad doctrinal en el desarrollo del conocimiento en los distintos sistemas, facilitará la necesaria coordinación y, por ende, el acceso al mismo.

Evidentemente, en la actualidad, se posee una base importante de conocimiento que puede desecharse, por ello las hipótesis sobre la suqe deben basarse los estudios son:

A) Hay que integrar lo actualmente existente.

B) Se dispone de herramientas de trabajo en grupo como Lotus Notes.

C) Es preciso consolidar la actual red intranet.

D) Se debe disponer de acceso controlado a Internet.

E) Es necesario imponer criterios de tipo empresarial.

F) Hay que efectuar cambiar en la relación interna del E.T.

G) Es necesario hacer un amplio uso de la herramienta informática y minimizar el empleo del papel.

Las amenazas y riesgos a los que, con estas hipótesis, nos podemos enfrentar, son los siguientes:

A) El terrorismo informático, el espionaje, la intrusión, etc.

B) La herramienta gestión de conocimiento y el conocimiento que contendrá, serán objetivos primordiales de cualquier adversario potencial.

C) Dependencia tecnológicas de empresas civiles.

D) Pérdida de credibilidad del conjunto, si se propaga la imagen de que la gestión del conocimiento sirve para la promoción individual y no para el beneficio de la institución militar.

Hasta la fecha, el conocimiento se adquiría a través del estudio, en cursos y mediante la lectura de libros, artículos, doctrinas, reglamentos, etc. Este método lleva tiempo, y las enseñanzas de un conflicto o de otro tipo tardan en ser aplicadas. Esto ya no es posible por:

A) La disminución del ciclo de vida de los medios y procedimientos.

B) La aparición de nuevas misiones para los Ejércitos.

C) La necesidad de súbitas amenazas y riesgos.

D) La aparición de súbitas amenazas y riesgos.

De forma tradicional, podemos considerar el conocimiento o saber cómo la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión. Aplicando esto a la definición de su gestión, se puede considerar como los esfuerzos realizados dentro del E.T. para capturar, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre sus componentes, sin recurrir a quien los generó.

Estructura de la gestión del conocimiento (EGC):

La EGC se debe adaptar a los sistemas del SIMADE. Se ha de tener en cuenta que el conocimiento es un recurso del que depende la eficaz gestión de todos los sistemas, pero el conocimiento no tiene su propio sistema ni su propia organización. Sin embargo, es el único recurso capaz de armonizar a los demás, y es el único en conseguir, ni más ni menos, que la institución militar se adapte permanentemente al entorno que se mueve.

Cada sistema configura un Área de Conocimiento: Preparación el Ejército, Apoyo Logístico, Acción Cultural, Mando y Control, etc.

Debemos tener presente que el conocimiento no consiste en acumular datos o teorías porque, entonces, la red informática que lo sustenta se parecería a una "cacharrería", creando mucho ruido y poco conocimiento utilizable. Se trata de la capacidad de poner en práctica una actuación diferente gracias a estos datos, exigiéndose para ello una fuerte disciplina dentro de la organización del conocimiento. Por ello, la estructura de la gestión del conocimiento ha de seguir la organización sistemática del E.T., asignándose los cargos de director de conocimiento, directores de área, coordinadores, etc., a los responsables de los distintos sistemas.

El Director de Conocimiento debe ser el General de Ejército JEME, auxiliado por su Estado Mayor, teniendo como responsabilidades:

A) Ejercer la dirección de la gestión del conocimiento en todo el E.T.

B) Emitir directivas para:

- Integrar y coordinar, el conocimiento en todo el SIMADE.

- Motivar e incentivar para que todos sean generosos con su conocimiento.

C) Establecer los conocimientos que deben incluir cada área de conocimiento.

D) Fijar las pautas de control y seguridad para acceder a la red informática que sustenta el conocimiento.

Cada sistema del SIMADE conforma un área de conocimiento, nombrándose para cada una un director que sería el mando responsable del nivel superior de cada uno de ellos. Por ejemplo, en el Área de Preparación del Ejército, el director sería el Teniente General Jefe de MADOC; en el Área de Logística, el Teniente General Jefe del MALE y así sucesivamente. Estos serían auxiliados en su labor por la Secretaría Técnica u órgano equivalente, marcando las pautas técnicas los Coordinadores Técnicos, Generales o de Área, que corresponderían a la Dirección de Servicios Técnicos, en el primer caso, y a las Secciones de Apoyo Técnico en los segundos.

La herramienta informática que sustenta la gestión del conocimiento debe permitir que se configuren "foros de discusión" para un tema concreto. Por ejemplo, al redactar un reglamento o planear una operación, bien sea en un área concreta o de forma general, se ha de designar un director de foro y unos miembros del mismo: estos tendrán a su disposición una pequeña red informática cerrada, a la que solamente ellos accederan, donde irán almacenando su conocimiento específico, plasmarán sus sugerencias o mantendrán reuniones simultáneas electrónicas e incluso vídeo-conferencias.

Descripción de la Gestión del Conocimiento:

No hay que olvidar que la innovación continua depende del aprovechamiento del conocimiento que resida en la institución. Innovar es hacer frente a los problemas (nuevos o no), con recursos materiales, humanos e intelectuales, hasta el momento no utilizados, lo que dará de forma indudable una ventaja potencial, importante, al E.T.

El conocimiento se "genera", "se representa", se "transfiere" y se "accede" a él. Cada área ha de generar su propio conocimiento, representando todo lo que puede interesar a dicha área o las demás. Por ejemplo, se podrán presentar todo el cuerpo doctrinal, las instrucciones, normas y planes generales, las instrucciones y normas técnicas, bibliotecas (fichas de fondo con sumario), compendios legislativos, cartas digitalizadas, imágenes, etc. Esto conformará el "conocimiento estructurado interno". A su vez, cada área realizará estudios, informes, trabajos e investigaciones, procedentes bien de sus propias fuentes o del exterior (agregados militares y/o inteligencia), lo que representará una nueva aportación al conocimiento general, conformando el llamado "conocimiento externo"; y, por último, existirá el conocimiento informal, del que posteriormente hablaremos.

Los coordinadores técnicos tendrán como misión principal que el conocimiento se represente en la red informática en un formato que puede ser aprovechado por todos y, a la vez, lograr que dicho conocimiento les pueda ser transferido.

Cualquier componente del Ejército, tras hacer un estudio o adquirir una nueva experiencia, etc., podrá presentarlos a un área concreta como "propuesta de conocimiento" (conocimiento informal); la cual, si es aceptada por el director correspondiente, pasará a incluirse como conocimiento de dicha área. En caso contrario, y tras un tiempo de permanencia en la red, dicha propuesta desaparecerá.

Asimismo, se podrá solicitar a la red una "petición de conocimiento", es decir, cuando se presente un problema y no se conozca su posible solución, se preguntará si alguien ha estudiado el tema. Es decir, el recurso "conocimiento" se va a integrar en una red de redes informática, no con el caos de internet sino con una estructura "cuasicartesiana" que facilitará de esta forma el acceso y la generación del mismo.

Conclusión:

Hemos efectuada un repaso rápido, muy rápido, sobre lo que es esta importante innovación empresarial. Por la síntesis que exige el artículo, puede que haya quedado algo en el aire. Si la gestión del conocimiento se lleva eficazmente a la práctica, el Ejército obtendrá una ventaja potencial, ya que será capaz de generar un mayor número de ideas interesantes, de tomar medidas ante cualquier problema que se presente y de diseminar entre sus miembros la realimentación necesaria para que surjan nuevas ideas.

Revista Ejército. Septiembre 2001

LA CAPACIDAD DE COMBATE DE UN EJÉRCITO

¿Hay tanta diferencia entre los dos ejércitos que se enfrentan? [32]

En la mente de todos, nos habíamos representado una guerra corta, muy corta, de apenas unos días, y en donde las tropas norteamericanas y británicas avanzaran sin interrupción desde la frontera de Kuwait hasta Bagdad. Como imágenes laterales a este rápido avance, veríamos la rendición sucesiva de todas las unidades iraquíes y el recibimiento en todas las poblaciones como liberadores de la opresión.

Sin embargo nada de eso ha pasado y transcurrido ya el décimo día de la invasión seguimos viendo combates sangrientos y una decidida defensa del territorio por parte de los iraquíes.

El alargamiento de la contienda obliga a reflexionar sobre algunos conceptos militares, que se plasman en las crónicas de los corresponsales y que llegan a nuestros óidos y ojos sin saber exactamente su significado.

Vamos a referirnos al concepto "capacidad de combate". Hasta no hace mucho, la potencia de un ejército se medía por el número de hombres, de esta forma se decía que para tener superioridad sobre el adversario y poder ejercer una acción ofensiva, era necesario disponer de una superioridad de efectivos de tres a uno. Las noticias del frente hablan de que la capacidad de combate de los aliados es infinitamente superior a la de los iraquíes, y a ello haya que efectuar algunas matizaciones.

La capacidad de combate se compone de dos componentes claves, uno la moral del combatiente y el otro su "potencia de combate". El primero plasmado en la exaltación de los sentimientos y valores por los que se lucha; la confianza en el mando supremo y en los mandos inmediatos; la instrucción recibida, es decir el conocimiento de lo que se tiene que hacer en cada momento, aunque no se reciban órdenes directas para hacerlo, por no tener comunicación con el mando; y la experiencia adquirida después de mil situaciones complicadas y conflictivas. Por su parte la potencia de combate se refleja en las armas de que se dipone; de los medios de mando; de la capacidad de trasladarse y moverse por cualquier terreno; y la protección necesaria que proporciona seguridad a las tropas.

Los aliados poseen la potencia de combate en grado alto, de tal manera que un soldado suyo, vale por varios iraquíes, por la sofisticación de sus armas, por la visión todo tiempo que tiene, dado que para él no existe el día y la noche, por la superioridad aérea, por la logística, etc. **Con respecto a su moral, el mejor halago que se les puede decir es la "profesionalidad de las tropas aliadas"; son profesionales del combate, se han entrenado para ello y "aceptan bajas propias como se aceptan los accidentes de tráfico y de trabajo en la vida de un hombre normal"**, pero cuando estas bajas se incrementan en demasía, las cosas ya no se ven tan claras, porque ellos, teniendo un determinado sentimiento patriótico, del que no dudamos, no

[32] Este artículo está escrito en plena segunda guerra del Golfo., enfrentándose un ejército tradicional, el iraquí, a otro del conocimiento, el norteamericano más aliados.

se sienten que estén defendiendo a su país en estos momentos. Para más abundamiento en esta cuestión cabría conocer cuántos norteamericanos puros defienden la bandera de barras y estrellas y cuántos son procedentes de países hispanos o hijos de inmigrantes de los mismos, pudiéndose efectuar el mismo análisis con otros colectivos militares y con el contingente británico.

Los iraquíes, soldados y población, están demostrando que su formación moral es alta; que tienen confianza en su mando supremo y en los mandos tribales, a los cuales Sadam Hussein ha devuelto sus prerrogativas sociales y su preeminencia sobre el grupo en los últimos años; que su instrucción es más que aceptable, y que se han preparado para luchar sin recibir órdenes expresas, porque de antemano sabían que no les iban a funcionar las comunicaciones; y por último están acostumbrados a las situaciones difíciles, están acostumbrados a pasar penalidades, y esta de la guerra no es más que otra. Por ende la potencia de combate de las unidades iraquíes deja mucho que desear, no pudiendo medirse a sus homónimas aliadas, pero para paliar este efecto han recurrido a una argucia militar, que es la de defenderse en las poblaciones, implicando con ello a la población civil y a la obligación que tienen los aliados, por la presión internacional, de evitar bajas civiles.

Vistas esta reflexiones debemos preguntarnos **¿es tan dispar la capacidad de combate de los dos ejércitos enfrentados?** Los iraquíes poseen un gran componente moral, mientras que los aliados una gran potencia de combate, en el primero es el hombre el que predomina y en el segundo la máquina portada por el hombre. Los dos componentes sin tener el mismo peso específico en la capacidad de combate, no se puede desdeñar el primero, por lo que se debe indicar que sin existir igualdad, no hay una superioridad aplastante por parte aliada. Suponemos que este mismo análisis lo estarán haciendo los estados mayores de los ejércitos norteamericano y británico.

Una cuestión es clara, la moral es cambiante, lo que hoy es alto, mañana está por los suelos. La moral del iraquí es alta porque está profundamente adoctrinado y recibe consignas de sus jefes tribales, pero según parece la CIA quiere sobornar a estos para hacer variar, disminuir e incluso cambiar de signo esa moral de combate de los soldados y pueblo iraquí. **Aunque no sea muy “moral” desearlo, esperemos que sea pronto para evitar más vidas humanas.**

EL RECURSO CONOCIMIENTO Y SU PROTECCIÓN, TODO ELLO DENTRO DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA

¿Qué es el Conocimiento? Puede parecer paradójico hacernos esta pregunta que seguro ha sido definido cuantiosas veces, pero en este caso se intentará, más que dar una definición, englobar el conocimiento en el conjunto del “Patrimonio” de una empresa o de una organización.

¿Qué es el Patrimonio de una Empresa? ¿Patrimonio son exclusivamente los bienes materiales que se poseen o también son los intangibles? El concepto de Patrimonio hay que emplearlo en su máxima amplitud, porque una empresa no solamente posee capital mobiliario e inmobiliario, que tiene que proteger adecuadamente, sino que también posee: planes estratégicos; experiencias en su sector o en una zona geográfica; mercados y estudios de ellos; ofertas, proyectos, informes, técnicos investigadores; directivos y ejecutivos; departamentos de investigación; procedimientos operativos; procedimientos de calidad; factores claves del éxito; y un largo etcétera, que conforman en buena parte el conocimiento de la empresa y que es su valor más preciado.

Además una organización mueve recursos: logísticos, de producción, de personal, de capital, etc. y junto a ellos también mueve el recurso “Conocimiento”, que precisamente coordinada y posibilita la conjunción efectiva de todos los demás.

Hasta ahora cada recurso se gestionaba como un sistema, existiendo en esta organización sistémica de la nueva empresa numerosos de ellos, como logístico, de personal, financiero o de administración, etc. y desde hace algunos años se ha visto la necesidad de que se constituya también el sistema de gestión del conocimiento. Si cada sistema tiene sus medios de seguridad y protección, ineludiblemente, también el recurso conocimiento tiene que disponer de ellos, ya que como todo recurso, puede destruirse, perderse, ser robado, saboteado o manipulado.

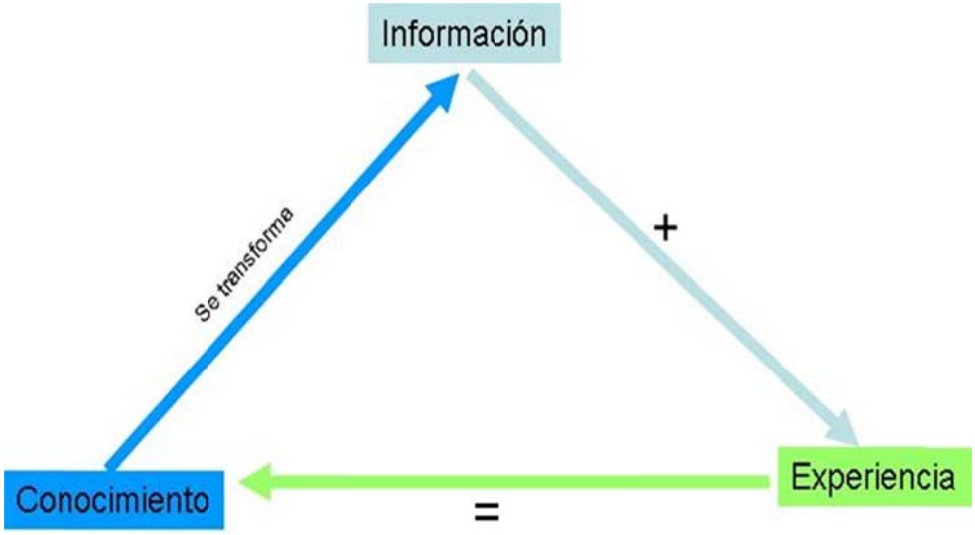
Una forma sencilla de definir el conocimiento es por la siguiente fórmula:

Información + Experiencia = Conocimiento

El Conocimiento hay que gestionarlo, entendiendo por ello al conjunto de esfuerzos realizados dentro de una Organización para capturar, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre sus miembros sin recurrir a quién lo generó, conllevando con ello un ahorro sustancial en el recurso “tiempo” y por ende en un aumento en la productividad.

Tenemos pues que la génesis del conocimiento es la información, que como tal se almacena en sistemas de información mecanizada y en sistemas de documentación escrita. En realidad el conjunto de información, experiencia y conocimiento es un ciclo que se realimenta constantemente.

Es decir, una información que se posee, tratada convenientemente mediante la experiencia se transforma en conocimiento, que a su vez se transforma en información y de nuevo comienza el ciclo.



Por otro lado ¿Qué quiere decir Estrategia Corporativa? Estrategia viene del campo militar, aunque en tiempo de los griegos era el arte del general en jefe (Estratego), desde el tiempo de los romanos y hasta la actualidad, estrategia es la capacidad de ver lejos, es alcanzar unos objetivos alejados en el tiempo y en el espacio, a pesar de los intentos de adversarios y competidores. Por lo tanto Estrategia Corporativa es definir lo que la Organización quiere que sea en un plazo de tiempo determinado, generalmente amplio (más de cuatro años), fijándose para ello unos objetivos y la forma de alcanzarlos. Definida por Mintzberg como *"el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes"*.

La existencia de adversarios o competidores nos indica que tenemos que defendernos de ellos, tenemos pues que proporcionarnos seguridad y protección. Siendo el conocimiento/información uno de los recursos más importantes, tiene necesariamente que incluirse esta seguridad al definirse la Estrategia Corporativa, de tal manera que una estrategia que no contemple esas medidas de seguridad, es una actitud suicida y abocada al más completo fracaso.

www.belt.es. 26.07.2011