

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY

Juan Sebastián Cote Medina<sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

La evolución de la humanidad, ha llevado a definir importantes etapas históricas, basadas en cambios radicales en cuanto a la forma de pensar y actuar. Para las empresas y la economía, estas se han definido como revoluciones industriales, de las cuales se destacan las del siglo XVIII Y XIX. Actualmente se experimenta una nueva era revolucionaria, determinada por el gran impacto que generan las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, las cuales poseen mayor valor capital en la definición de la sociedad hasta el punto de ser llamada la sociedad de la información y el conocimiento. La humanidad actual, con organizaciones basadas en el aprendizaje y cuyo principal fundamento es el ser humano, se soportan en el desarrollo tecnológico sin precedentes. Hasta el punto *"en el cual las grandes compañías planifican sus productos en función de la gestión del conocimiento y de la viabilidad para su obtención"* (Quiroga 2002).

La información es considerada un elemento imprescindible en el desarrollo. Con ello, la gestión de la información ocupa un lugar mayor en la economía de los países desa-

rollados y en vía de desarrollo. Spiegelman, (1992) evidencia la estrecha relación entre gestión de la información, del conocimiento y de la calidad en una organización, al plantear la necesidad de establecer modelos orientados a la gestión de la calidad total en instituciones de información.

Diversos estudiosos de las organizaciones comparten la opinión de que el conocimiento es hoy en día un recurso clave tanto desde el campo microeconómico (instituciones, organizaciones, empresas) como en el área macroeconómica (naciones, estados). La economía del conocimiento resalta la importancia a la generación, administración y uso de la información y el conocimiento. Es así como el éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales, depende del buen uso y la aplicación de la información y el conocimiento que se posea. (Serradell L.E. y perez, A.J. 2003)

Debido a los cambios a nivel mundial presentados en la última década, el desarrollo de nuevas tecnologías de la comunicación e información, han fomentado una mayor competencia y eficiencia para las organizaciones, en la gerencia de su capital intelectual. De

<sup>1</sup> Egresado no graduado del programa Administración de Empresas.

igual forma, ha permitido la generación de nuevos productos y servicios, patentes, tecnologías, nuevos procesos, entre otros, la generación de nuevo conocimiento y, en particular, la gestión del capital intelectual.

Laurence Prusak (2001), uno de los precursores de la gestión del conocimiento, considera como principales factores en la aparición de la gestión del conocimiento como disciplina las tendencias basadas en la globalización, la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación, y la visión de la organización centrada en el conocimiento.

La gestión del conocimiento y el capital intelectual, están cambiando la forma como se manejan las organizaciones globales. Es lógico que no todos los países posean la capacidad de introducir la filosofía basada en los activos intangibles, buscando generar mayor valor a las organizaciones mediante la socialización del conocimiento, elevando competencia y dándole nuevo valor al quehacer frente al mercado.

El pensamiento estratégico de quienes dirigen hoy las organizaciones se transforma hacia la visión global de la competitividad. Es así como logran entender que los activos físicos y financieros no poseen la capacidad suficiente para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por lo que se requiere de la gestión de aquellos activos intangibles que creen valor, que contribuya a la generación de ventajas competitivas.

Según Navas y Guerras (1998), las organizaciones buscan obtener ventaja competitiva sostenible, combinando recursos tales como humanos, físicos, tecnológicos, etcétera. Sin embargo, los recursos con los que cuenta la organización generalmente no cuentan con el valor diferencial real. En este orden, *“la mayoría de los expertos en estrategia admiten que el conocimiento es, en la mayoría de los casos, uno de los recursos más estratégicos para una organización”*.

*“El conocimiento organizacional es único, causalmente ambiguo, difícilmente imitable o sustituible y prácticamente inapropiable por terceras partes, condiciones que convierten a un recurso en estratégico. Además, el conocimiento es un recurso con una característica especial, lo que hace que algunos investigadores hablen de una visión específica de la firma basada en el conocimiento: tiene la característica de no sólo ser la causa, sino también el resultado de la actividad organizativa”*. (Cabrera, A. y Rincón M. 2001).

#### **DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL**

Es importante aclarar conceptualmente los términos involucrados en los análisis centrales presentes en esta reflexión.

La gestión del conocimiento puede ser entendida como un sistema integral, el cual,



a partir de una definición amplia, podemos comprender como el conjunto de sistemas y procesos orientados al incremento significativo del capital intelectual en una organización, a través de la gerencia de los recursos que potencian las capacidades de solución eficiente a los problemas, esto con el fin de crear ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo. Esta gestión requiere de la administración de todos los activos intangibles que generan valor a la organización para la consecución de mayores capacidades y competencias esenciales (Del moral, 2007). Al referirnos al conocimiento de una organización, no lo entendemos como el total de todos los conocimientos individuales, sino a la identificación del conocimiento colectivo que va más allá de los individuales. Esto hace referencia a la realidad de la organización, construida a partir de la información que percibe del entorno, a los actos rutinarios y las capacidades productivas de toda la organización (Cabrera y Rincón, 2001).

La generación y uso de conocimiento es una acción común en las organizaciones saludables. La interacción con los entornos, permite la captación de información que se transforma en conocimiento, el cual es combinado con la experiencia, valores y normas, lo que permite generar mayor valor en la organización. El conocimiento permite sentir y responder en el entorno, así como crear orden de la empresa (Davenport y Prusak, 2001; Stewart, T 1998).

*“Académicos y consultores están de acuerdo en que el conocimiento es, probablemente, la principal fuente de ventaja competitiva en la nueva economía. Esta es la razón por la cual cada vez más empresas invierten recursos en la gestión del conocimiento de sus empleados”* (Cabrera y Rincón, 2001). I. Nonaka y H. Takeuchi (1999) plantean que la gestión del conocimiento se basa en la capacidad de generar nuevos conocimientos, disgregarlos en toda la organización, y con ello, concretar los procesos, productos y servicios. La innovación permanente en las organizaciones, está ligada directamente con la capacidad de creación de conocimiento, es así como se da la verdadera ventaja competitiva para la empresa.

Diversos autores recomiendan determinar la razón de uso de los términos información y conocimientos, pues estos son utilizados indistintamente. Los principales, argumentan que la información hace referencia a los datos, y el conocimiento es la interpretación y significado que se le da a la información. La información se entiende también como datos y flujos de mensajes que describen una situación especial, mientras que el conocimiento son más conceptos, creencias, juicios, metodologías, procesos, perspectivas que han sido procesadas con anticipación por las personas. (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999). El capital intelectual puede ser entendido como el conocimiento, material intelectual, información, propiedad intelectual o experiencia que puede ser empleada para la

generación de valor. su identificación suele llevar a equivocaciones dado a la dificultad que existe en determinar que es capital intelectual y que no. sin embargo al lograr determinar el capital intelectual con el que se cuenta se puede llegar con una gran herramienta generadora de valor. Este capital, junto a la información, se convierte hoy en día en importantes recursos para la competitividad. Steward (1997).

### **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

De acuerdo con un informe de la OECD<sup>1</sup> (2003) sobre el comportamiento de la gestión del conocimiento en el sector empresarial, existe justificación sobre la importancia de la gestión de acuerdo a los siguientes argumentos.

- Se generan aprendizajes informales mediante la actividad laboral, que resultan de gran importancia para la empresa.

- es necesario generar memoria organizacional para los procesos de innovación y aprendizaje.
- Es importante para la empresa generar capacidades de asimilación de los conocimientos.
- hay una gran relación entre las actividades económicas llevadas a cabo a través de las TIC y el avance en la práctica y formación en la organización.
- es fundamental una buena gestión del capital intelectual para evitar que sea manejada sin control alguno en la organización.

Rodríguez, D. (2006) presenta dos análisis orientados a definir, por un lado, los principales usos y razones de la gestión del conocimiento (tabla 1), a partir de la información propuesta de Milám (2001),; y por otro, las ventajas percibidas por la existencia de un sistema de gestión del conocimiento (tabla 2), planteado por Alavi y Leinder (1999).

**Tabla 1. Principales usos y razones de la gestión del conocimiento**

<b>Principales usos de la Gestión del conocimiento (para qué?)</b>	<b>Principales razones para adoptar la gestión del conocimiento (Por qué)</b>
Capturar y compartir buenas prácticas	Retener los conocimientos del personal
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes	Incrementar los beneficios
Desarrollar inteligencia competitiva	Soportar iniciativas de <i>e/business</i>
Proporcionar un espacio de trabajo	Acortar los ciclos de desarrollo de productos
Gestionar propiedad intelectual	Proporcionar espacios de trabajo
Realzar las publicaciones web	
Reforzar la cadena de mando	

Elaboración del autor, Adaptado de. (Rodríguez, 2006), pg. 28

1 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.



**Tabla 2. Ventajas percibidas por la existencia de un sistema de gestión del conocimiento**

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	marketing	general
Mejora la comunicación	Reducir el tiempo para la solución de problemas	Incrementar ventas	Mejorar el servicio	Propuestas consistentes para clientes multinacionales
Acelera la comunicación	Disminuir el tiempo de propuestas	Disminuir costos	Focalizar el cliente	Mejorar la gestión de proyectos
Opiniones del personal más visibles	Acelerar los resultados	Mayores beneficios	Marketing directo	Reducción de personal
Incrementar la participación	Acelerar la entrega al mercado		Marketing proactivo	
	Mayor eficacia global			

Elaboración del autor, Adaptado de. (Rodríguez, 2006), pg. 28

## FACTORES DETERMINANTES EN EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El estudio de la gestión del conocimiento ha permitido que teóricos de la materia identifiquen una serie de factores asociados al éxito en la implementación de la estrategia de gerencia del conocimiento en las empresas. [Davenport, T.; De Long, d; Beers, m. (1997); Davenport, T.; Prusak, L. (1998)]. A continuación se presenta en detalle un análisis de los principales factores detectados (tabla3).

En un análisis general, es importante definir cada una de las acciones del plan de gestión del conocimiento en función de la estrategia de la compañía. Mediante estudios, identificar las actividades de mayor capacidad de generar ventajas competitivas y enfocar los esfuerzos en ellas, transformar el conocimiento implícito en explícito. Asimismo, asegurar

que el almacenamiento del conocimiento genere un aumento de valor en la empresa, así como también, definir que la herramienta seleccionada para el almacenamiento y recuperación son las más ideales. Garantizar la transmisión del conocimiento a toda la organización, permitir la capacidad de aprendizaje del entorno para los integrantes, buscando una mejor adaptación al cambio. Y por último, con un mayor nivel de importancia, el respaldo de la gerencia frente a las iniciativas propuestas para el proceso de implementación y aseguramiento de la gestión del conocimiento. (Nieves, L. y León M; 2001)

## LIMITACIONES Y DIFICULTADES PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Al igual que se han ilustrado los factores asociados al éxito en la ejecución de un proyecto de gestión del conocimiento en una orga-

Tabla 3. Análisis de los principales factores determinantes en el éxito de la gestión del conocimiento

FACTOR DE ÉXITO	CARACTERÍSTICA
<b>Cultura orientada al conocimiento</b>	Es fundamental la existencia de una cultura compatible con la Gestión del conocimiento, además que debe existir una orientación de manera positiva, sin factores de inhibición y que haya coincidencia entre el tipo de proyecto de GC <sup>2</sup> y la cultura.
<b>Infraestructura tecnológica e institucional</b>	Debe existir una infraestructura tecnológica adecuada, que sea uniforme, compleja y funcional. De igual forma, el personal debe haber desarrollado las competencias necesarias para el uso de las herramientas. La infra-estructura institucional se constituye de funciones, procesos, reglamentos que beneficien el desarrollo del proyecto de GC.
<b>Respaldo directivo</b>	Al igual que en todo proyecto que afecte toda la organización, el apoyo directivo es esencial para lograr buenos resultados. Entre algunas acciones de respaldo se identifican la comunicación de la importancia de la GC y el aprendizaje institucional, brindar garantías económicas y de infraestructura para el proyecto, determinar el tipo de conocimiento según la relevancia para la organización.
<b>Vínculo con el valor económico y de mercado</b>	Los procesos de GC suelen ser muy costosos; por lo tanto, se debe traducir en algún tipo de beneficio para la empresa.
<b>Orientación en el proceso</b>	Es necesario monitorear el proceso con el fin de generar diagnósticos de los estados en sus diferentes etapas.
<b>Claridad en el objetivo</b>	Como todo proyecto, la GC debe manejar objetivos claros que permita identificar lo que se quiere conseguir. De igual forma, delimitar y definir aquellos términos que tienen gran injerencia en el proceso, con el fin de determinar específicamente su referencia y evitar confusiones.
<b>Motivación a los miembros</b>	Es fundamental motivar a los miembros de la organización a compartir el conocimiento, que lo usen y generen hábitos en torno a ellos. Es importante generar confianza para ello, y evitar presionar para obtener información.
<b>Estructurar el conocimiento</b>	Aun cuando se dificulta estructurar el conocimiento, por su naturaleza personal y dinámica, es indispensable definir una estructura formal para el cumplimiento de su objetivo.
<b>Crear canales para la transferencia de conocimiento</b>	Es determinante manejar una multivariada lista de recursos, metodologías y estrategias que apunten a dar respuesta a los distintos estilos de aprendizaje. El conocimiento debe transportarse por fáciles canales de transferencia que permitan el entendimiento global por parte de los involucrados; sin embargo, la relación personal permite generar la confianza necesaria para el éxito de la GC.

Elaboración propia del autor, a partir del análisis realizado por Rodríguez, (2006)

2 Se entenderá como GC al término gestión del conocimiento.



nización, es indispensable también conocer las limitaciones y dificultades a las cuales nos vemos enfrentados, principalmente. Suresh (1997); Davenport y Prusak, (1998; Pérez, Montes y Vázquez, (2004) presentan seis limitacio-

nes principales concurrentes al momento de la ejecución de la GC. En la siguiente tabla se detalla cada una de estas limitaciones o dificultades (tabla 4).

**Tabla 4. Limitaciones en la ejecución de la gestión del conocimiento**

LIMITACIÓN	CARACTERÍSTICA
<b>Ausencia de objetivos</b>	El objetivo principal de la GC no puede ser la ejecución de la misma, debe estar enfocado al cumplimiento de una meta mayor, que permita el aprovechamiento al máximo de las herramientas implementadas para la gestión del conocimiento.
<b>No planeación</b>	Es importante la planificación, ante la complejidad de la implementación de la gestión del conocimiento.
<b>Responsabilidad imprecisa</b>	La responsabilidad no debe recaer sobre una sola persona, debe conformarse un equipo exclusivo dedicado al diseño, implementación y evaluación del proceso de la GC.
<b>Contextualización</b>	El proyecto de GC debe estar plenamente identificado con todos los elementos institucionales de la organización, entendidos como valores objetivos, funciones, sistemas relacionales y estructura.
<b>Confusión conceptual</b>	Frecuentemente se cae en el error de confundir la gestión de la información con la gestión del conocimiento y emplean tecnologías útiles para la GC, simplemente como archivadores de información y documentos de la empresa.
<b>Debilidad cultural</b>	La falta de una cultura adecuada, es un factor determinante en el fracaso de la GC. Esto lleva incluso a considerar la palabra conocimiento como un precepto, lo cual acompleja las prácticas relacionadas con gestión o gerencia del mismo.
Elaboración propia del autor, a partir del análisis realizado por Rodríguez, (2006)	

## **BENEFICIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En ocasiones, una de las etapas más complejas frente a la decisión de implementar gestión del conocimiento en una empresa es la determinación de los beneficios. Frecuentemente suele asociarse a factores económicos en materia de ahorro; sin embargo, existen beneficios de la GC difíciles de cuantificar.

En principio, para poder generar un verdadero valor para la empresa, la GC debe estar integrada al modelo del negocio y, con ello, permitir un mayor flujo de ideas frente a la innovación de la organización, mejorar la relación con los clientes, generar mayores ingresos económicos y mayores impactos, consolidar una planta operativa, administrativa y gerencial, determinando el verdadero valor del conocimiento de los colaboradores



internos y no menos importante, optimizar operaciones y procesos que se traduzcan en ahorro de costos y eliminación de procesos redundantes e innecesarios.

Generalmente, los beneficios de la GC en las empresas pueden ser ampliamente identificados como la mejora del desempeño de la organización a partir de los factores de eficiencia, productividad, calidad e innovación y poder alcanzar mayores índices de productividad al obtener mejor acceso al conocimiento de los colaboradores internos. Esto permite la mejora en la toma de decisiones, optimización de los procesos, eliminando trabajos innecesarios. Igualmente, otros beneficios específicos como la generación de transparencia en las prácticas y procesos, determinar los potenciales de conocimiento y las fallas que se tienen, mayor motivación del personal, mayor competitividad de la organización y la solidez que garantiza una mayor prolongación de la empresa, son factores positivos que trae consigo la GC (Barcelona, 2010; A.N.I, 2012).

#### LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La competencia, le permite a las organizaciones ser cada vez mejores, dado a la necesidad de adaptarse al entorno en el cual se desenvuelven (Garrido, 2006). La competitividad es consecuencia de la productividad con la que las empresas emplean y ubican

sus factores humanos y de capital para la producción de bienes y servicios. La productividad y bonanza que se puede lograr en una ubicación determinada no dependen de los sectores en los cuales se compete, sino de la forma como se hace. En este sentido, el poseer el recurso humano, los recursos naturales y el capital no son determinantes en la prosperidad, dado que todos son completamente accesibles a cualquiera (Porter, 2003).

Para poder competir, las organizaciones deben centrarse en las capacidades diferenciales, basadas en la “forma de hacer” las cosas, es decir, aquellas que resulten difícil de imitar por parte de la competencia. Esta “forma de hacer” tiene su base en las personas, al ser quienes ejecutan y aplican las acciones, basados en sus conocimientos (Bell, 1973; Drucker, 1994 citados en Valencia M, 2009).

En un mundo tan dinámico y cambiante, la gestión del conocimiento debe ser considerada una herramienta indispensable para afrontar los retos de la globalización (Valencia M, 2009). Como herramienta no solo permite captar información, sino también canalizar conocimiento entre todos los involucrados con la organización, colaboradores, clientes, proveedores y toda la sociedad (Valencia, 2007). *“Entre las nuevas formas de competitividad, supervivencia y crecimiento de las empresas, el conocimiento es, sin duda, la principal fuente de ventaja competitiva”* (Cabrera, A. y Rincón M. 2001).





## CONCLUSIONES

Es claro que en esta nueva era económica, la competitividad se basa en la capacidad de crear valor mediante la optimización del uso de los recursos y no en el control de los mismos. El conocimiento se entiende como la principal fuente de ventaja competitiva de una empresa, basado en el conocimiento colectivo de las personas. Como pensamiento estratégico, el conocimiento debe ser gestionado de alguna manera en las empresas, que debido a su naturaleza es parte de un proceso dinámico.

El conocimiento posee un carácter social, debido a que surge de la interacción entre individuos, los cuales lo almacenan y distribuyen operativamente. La gestión del conocimiento es multidisciplinar y multifuncional, demanda la implementación de sistemas de información, pero también la participación de las estructuras organizativas, al igual que la vinculación en las políticas mediante un sistema gerencial.

## BIBLIOGRAFÍA

Alavi, M.; Leidener, D. (1999). «knowledge management systems: issues, challenges and benefits». *communications of the association for information systems* [en línea]. vol. 1. Atlanta: association for information systems <http://cais.isworld.org/>

[articles/1-7/article.htm](http://articles/1-7/article.htm)

- A.N.I. (2012), Guía para la gestión del conocimiento, agencia nacional de infraestructura, Republica de Colombia,
- Barcelona activa, (2010), cápsula del conocimiento: la gestión del conocimiento en las organizaciones, España
- Cabrera I. Ángela y Rincón H. Manuel. (2001), La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía. Información comercial española, revista de economía, Ministerio de Economía, Nueva economía y empresa, no. 719 abril / mayo, Madrid- España
- Del Moral A. (2007), gestión del conocimiento, Thomson, España.
- Davenport, T. H.; De Long, D. W.; Beers, M. C. (1997). «Building successful knowledge management projects». Center for business innovation. worker paper [en línea]. ernst & young llp. <[http:// www.providersedge.com/docs/km\\_articles/building\\_successful\\_km\\_projects.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/building_successful_km_projects.pdf)>
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). *working knowledge: how organizations manage what they know*. boston: harvard business school press. — (2001). *conocimiento en acción. cómo las organizaciones manejan lo que saben*. buenos aires: pearson education.
- Garrido B., S. Dirección estratégica. 2ª. ed. España: Editorial McGraw Hill, 2006.
- Milam, J. H. (2001). *knowledge management for higher education*. *Eric digest* [dispo-

- nible en línea]. eric, clearinghouse on higher education: Washington dc. <http://www.eric.ed.gov>
- Nieves Lahaba y Leon S. Magda (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones, *acimed*, v. 9
- Navas López, J., y Guerras Martin, L. (1998): La dirección estratégica de la empresa, ediciones Civitas, 2ª edición.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1999) la organización creadora de conocimiento. cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México df: Oxford University Press.
- OECD (2003). *Measuring knowledge management in the business sector: first steps* [en línea]. <<http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021e.pdf>>
- PÉREZ, S.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (2004). «Managing knowledge: the link between culture and organizational learning». *Journal of Knowledge Manageent*. Vol. 8, núm 6, p. 93-104.
- Prusak, L. (2001) "where did knowledge management come from?" *ibm systems journal*, v.40, nº 4. disponible en línea [www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html](http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html)
- Porter, M. E. *Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto, 2003.
- Quiroga A. Lourdes (2002). *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*, *acimed* v.10 n.5 sep.-oct. 2002, issn 1024-9435, ciudad de La Habana
- Rodríguez G. David (2006), *modelos para la creación y gestión del conocimiento: aproximación teórica*, *educar*, 37, 25/39. Barcelona, España.
- Serradell L.E. y Pérez, A.J. (2003), *La gestión del conocimiento en la nueva economía*, uoc, disponible en <http://www.uoc.edu/dt/20133/20133.pdf>
- Spiegelman B. (1992). *Total quality management in libraries: getting down to the real nitty-gaitty*. *libr manag quart*; vol. 15 no.3
- Stewart t. (1998), *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos aires: Granica.
- Suresh, R. ( ). *Knowledge management: an overview* <[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/km\\_an\\_overview.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf)> documento en línea (consultado abril 2014)
- Valencia R., M. (2007). *La relación entre el capital humano (activo intangible) y la capacidad competitiva empresarial*. Tesis maestría en Ciencias de la organización, facultad de ciencias de la administración, universidad del valle, cali, Colombia.
- Valencia R. Marino (2009). *La competitividad, un estudio en las pymes desde la gestión del conocimiento libre empresa*