

Introducción**0 - Resumen Ejecutivo****1 - Motivación del Estudio****2 - Ficha Técnica**

- **2.1 Metodología**
- **2.2 Estructura**
- **2.3 Muestra**
- **2.4 Características**

3 - La Gestión del Conocimiento en España

- **3.1 El Concepto GC**
- **3.2 Perspectivas**
- **3.3 Objetivos**
- **3.4 ¿Que se está haciendo?**
- **3.5 Situación de Partida**
- **3.6 Cultura y Condicionantes**
- **3.7 Aspectos Organizativos**

4 - El Conocimiento Relevante**5 - Aprendizaje****6 - Tecnología y Sistemas de GC****7 - Los Beneficios****8 - ¿Somos distintos?****9 - Conclusiones****10 - Anexo I. Mapa Conceptual****Anexo II. Cuestionario base****Anexo III. Gráficos por ítem**

- **1. Datos Generales**
- **2. Gestión del Conocimiento**
- **3. Aprendizaje y Desarrollo de C.**
- **4. Contexto organizativo**
- **5. Prácticas de GC**
- **6. Contribución y Competitividad**

Referencias y Agradecimientos

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los **resultados del estudio 'Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa Española - 2003'**. Se trata del segundo estudio de investigación sobre **Gestión del Conocimiento (GC)** que **IESE** y **Capgemini** elaboran conjuntamente. Como el primero, que se realizó en 2001, se basa en las respuestas a un cuestionario administrado a una muestra significativa de empresas.

En contraste con otros estudios en esta área, éste persigue **obtener la visión de la Alta Dirección** al respecto e incorpora también **reflexiones acerca de la evolución experimentada por la Gestión del Conocimiento** en los últimos años.

En el marco de la sociedad actual, a menudo denominada '**Sociedad de la Información y del Conocimiento**', instituciones como **Capgemini** e **IESE** se ven casi obligadas a profundizar en sus esfuerzos de investigación para, por un lado, tratar de **anticiparse a los modelos sociales y empresariales emergentes**, y por otro, para **desarrollar conceptos e ideas que faciliten una gestión adecuada de esas nuevas realidades**. El presente estudio debe entenderse enmarcado en este contexto.

Para acercarse a esta nueva realidad, **el estudio utilizó cuestionarios dirigidos a la Dirección General de empresas españolas**, en un amplio espectro de sectores, y **se complementó con entrevistas personales** a algunos Directores Generales.

Los **Conceptos Clave** del cuestionario aparecen resaltados en color para su fácil identificación.

Los resultados que contiene este informe son el fruto de un análisis exhaustivo, cuantitativo y cualitativo, de los miles de datos obtenidos a través de dichos cuestionarios y entrevistas. La intención es contribuir a un mejor entendimiento de las características y particularidades actuales de una realidad -las prácticas y enfoques de Gestión del Conocimiento en las empresas- que sigue evolucionando y adquiriendo pujanza continuamente.

Aparte de los resultados estrictos de este estudio, el documento presenta también un análisis comparativo que los pone en perspectiva contrastándolos con los resultados de otros estudios monográficos sobre el mismo tema, en particular los que se detallan a continuación.

- **European Knowledge Management Survey - 2002/2003 (KPMG)**
- **La Gestión del Conocimiento en España - 2001 (IESE y Capgemini)**
- **La Gestión del Conocimiento en Empresas Argentinas 2001 (Universidad Austral)**
- **Knowledge Management Research Report - 2000 (KPMG Consulting)**

En este contexto resulta especialmente interesante la comparación de este estudio con el de KPMG, también del año 2003, porque el enfoque y la metodología coinciden en buena parte. Si bien nuestro estudio se centra exclusivamente en **España**, el de KPMG se desarrolló en **Francia, Alemania, Reino Unido y Países Bajos**, utilizando un tamaño de muestra muy parecido al nuestro para cada país, por lo que la comparativa, por período, por enfoque, por objetivos y por tamaño de muestra, etc., tiene pleno sentido y validez.

Esperamos que el contenido que sigue constituya una ayuda para entender mejor la Gestión del Conocimiento y sirva para poder aprovecharla con mejor conocimiento de causa.

RESUMEN EJECUTIVO

Más allá del detalle que se presenta en secciones posteriores, el estudio da pie a subrayar las siguientes observaciones:

- En claro contraste con el estudio anterior, a más del 50% de las empresas, la Gestión del Conocimiento (GC) ya les **Sugiere 'Resultados'** de negocio.
- Las empresas **Asocian** exhaustivamente GC a **'Personas'** (93%). Sin embargo, **'Innovación'** (49%) emerge como el siguiente concepto más asociado.
- **Los Objetivos de GC han evolucionado:** **'Resultados Económicos'** aparece con un 23%, mientras que Formación (1º en 2001) baja más de 20 puntos, quedando en un 19%.
- **Personas, Innovación, y Resultados Económicos** se perfilan como el nuevo núcleo de la **Gestión del Conocimiento**. Aventura una lectura de estos datos:
 - Actualmente **los objetivos de Gestión del Conocimiento trascienden al individuo** y su Formación, y se centran más en **'Resultados'**, en buena medida, por la contribución de las **Personas** al proceso de **Innovación**.
- Para un 42% de empresas, los elementos del **Ciclo de Conocimiento** (Identificar, capturar, distribuir...) parecen tener todavía suficiente valor en sí mismos como **Objetivos** de la GC.
- Los **Tipos** de Conocimiento que más valoran las empresas son la **'Experiencia Individual'** y la **'Experiencia Colectiva'**.
- Las **Ventajas Competitivas** que declaran poseer las empresas son principalmente, su **Oferta de Servicios/Productos**, su **Estrategia**, su **Innovación** y el **Servicio al Cliente**.
- Las **Capacidades** en que basan sus Ventajas Competitivas son principalmente **'Equipo Humano'** y **'Conocimiento, Experiencia y Know-How'**.
- El **Conocimiento 'Propio'**, o interno, se asocia a **'Sistemas de Gestión/Organización'** tomada en sentido amplio y a **'Experiencias y Conocimientos'** concretos, principalmente.
- **La Dirección General Lidera las iniciativas de GC**
 - Esta asunción de responsabilidades, pasa del 19% en 2001, al 30% en 2003.
 - Y existe más criterio: **'Ns/Nc'** desciende del 30% en 2001, al 9% en 2003.
- **Existen un número creciente de Proyectos de GC en marcha**
 - Un 67% de empresas están realizando Proyectos de GC
 - Esto representa un 40% más que en 2001 (27%)
- **Muchas empresas prevén Proyectos futuros**
 - Un 38% de empresas ha decidido iniciar Proyectos de GC en breve
 - Esto representa más del doble que en 2001 (16%)
- Las **Iniciativas** de implantación de sistemas de GC más relevantes se concretan en **'Soluciones Tecnológicas'** en general (18%) e **Intranets** (16%), en particular.
- Las Iniciativas concretas de GC pretenden **Resolver** principalmente aspectos de **'Mejora en la Gestión'** y facilitar el propio **Ciclo de Conocimiento**.

- La **'Rigidez de la Organización'** se considera la principal **Dificultad** asociada a la implantación de Proyectos de GC.
- Ni **'Tecnología'** ni **'Coste'** se consideran **Dificultades** para implantar iniciativas de GC.
- **No se reconoce una buena Gestión del Conocimiento**, en general
 - Sólo 1% declaran hacer una buena gestión, y un 20% hacerlo bastante bien
 - Un 5% dedaran no hacerlo bien en absduto, y un 25% hacerlo bastante mal
- **Apenas se utilizan Indicadores y Sistemas de Evaluación**
 - Un 51% declaran poseer 'poco' o 'nada' al respecto
 - Y sólo un 16% declaran utilizarlos 'Sí' o 'Bastante'
- **Existe una Situación de bajo nivel de Integración de la GC en los procesos clave.**
 - Sólo el 6% reconoce un buen nivel de integración, aunque un 28% más dice que su GC está 'bastante' integrada en los procesos clave de la compañía.
 - Un 7% manifiesta una falta total de integración, y un 25% 'algo' de integración
- **El Equipo Humano es dispar.**
 - Un 26% declara dedicar más de 6 personas (o equivalentes) a actividades de GC
 - Pero un 20% no declara 'Equipo Humano'
- **La Inversión en GC crece, y se sitúa en el entorno del 0,66% de las ventas en media**
 - Duplica la estimada en 2001(0,35%)
 - Aunque un 50% no facilitan una cifra en concreto
- Los **'Stakeholders' (Agentes como... Clientes, Proveedores, Empleados y Accionistas) valoran positivamente los esfuerzos de GC** de las empresas
- **La GC se considera una práctica Permanente**, para el 72% de empresas, y -cada vez más, parte de su día a día
 - Es considerada 'Muy' o 'Bastante' permanente, por un 51%
 - La consideran práctica 'Esporádica' sólo un 7%
- **La Gestión del Conocimiento Contribuye a la Competitividad (92,6%).**
 - 'Mucho' o 'Bastante' en un 68,5%
 - Nadie (0%) cree que no contribuye en 'nada'
- **Y las Ventajas Competitivas generadas por la GC se consideran Duraderas (95,4%).**
 - 'Muy' o 'Bastante' duraderas en un 81,5%
 - Nadie (0%) cree que sean poco duraderas
 - Aventuramos unas conclusiones:
 - **La GC se encuentra en fase de maduración.** Esto lo avala su bajo nivel de integración en los procesos de la empresa, la dificultad en imputar costes, la variabilidad del equipo humano, la autocrítica en la Gestión, la falta de indicadores etc. No obstante....
 - **La GC se encuentra en franca expansión y consolidación.** Esto lo avalan los indicadores de proyectos, la contribución a la competitividad, la evolución respecto al estudio de 2001, el incremento de la inversión, el mayor conocimiento demostrado, la implicación de la Alta Dirección, etc.

La globalización de los mercados, la notable escalada de fusiones y adquisiciones, la tendencia desreguladora y la incesante espiral de cambio tecnológico han provocado una **transformación en la estructura de los mercados** que configura un entorno altamente cambiante en el que las empresas de hoy deben enmarcar su posicionamiento y competitividad.

En este nuevo contexto, **las fuentes tradicionales de ventaja competitiva** (activos físicos, financieros, acceso privilegiado a materias primas, a tecnología o a segmentos de mercado protegidos) **no son suficientes** porque cada vez son más accesibles para todos en básicamente las mismas condiciones.

En consecuencia, para competir de forma efectiva **las empresas necesitan centrarse cada vez más en el desarrollo de capacidades distintivas** -“maneras de hacer” difíciles de imitar- en las que basar sus ventajas competitivas sostenibles. Así, también para las empresas españolas promover el desarrollo de conocimiento propio que dé personalidad a sus procesos clave puede contribuir de manera significativa a su competitividad.

Es en este contexto que el concepto de **Gestión del Conocimiento** ha sido adoptado y adaptado de distintas formas por las empresas de nuestro país. Por ejemplo, algunas de ellas incluyen ya en sus informes anuales un **“Balance del Capital Intelectual”** que intenta reflejar por un lado su inventario de **“activos intangibles”**, y por otro, su potencial de desarrollo de capacidades que les proporcionen ventajas competitivas en el futuro.

Aunque, obviamente, dichas capacidades tienen siempre su raíz en las personas, otros factores como la cultura corporativa o la tecnología pueden jugar un papel importante, ya sea como catalizadores o como facilitadores de eso que se ha venido en llamar **“Gestión del Conocimiento”**.

La inexistencia de una referencia del estado de esta cuestión en España movió al IESE y Capgemini a preparar la primera edición de este estudio en 2001.

La presente edición, **‘Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española - 2003’**, es fruto de la continuación de esa colaboración entre el IESE y Capgemini, y pretende reflejar la situación de la Gestión del Conocimiento en España en 2003, con énfasis en cómo entiende dicho concepto la dirección de las empresas españolas, qué conocimiento consideran crítico, cómo lo desarrollan, qué recursos utilizan y cómo se organizan, cómo influye en la propia organización, en qué contribuye a los objetivos de negocio, y, en fin, cuál es su **contribución a la competitividad de las empresas**, así como la **evolución experimentada** por todos estos conceptos en los últimos años.

2.1

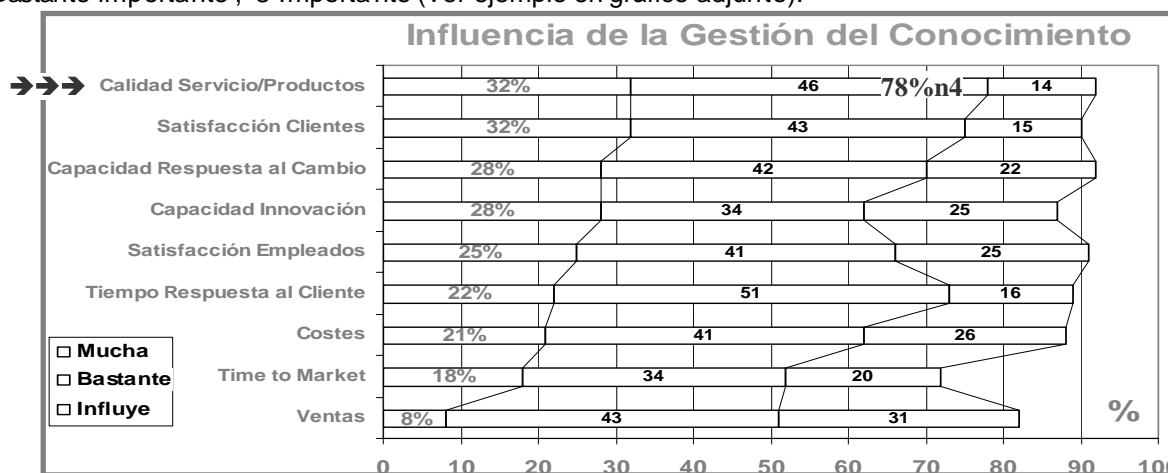
FICHA TÉCNICA - METODOLOGÍA

Para la realización del estudio se preparó un cuestionario que significa una evolución del utilizado en el estudio de 2001. Una vez revisado y actualizado se envió, en Abril de 2003 a los Directores Generales de una muestra representativa de empresas españolas. Durante los meses siguientes se realizó un seguimiento personalizado de las respuestas correspondientes.

En algunos casos el cuestionario se administró a través de entrevistas personales. Durante el mes de Octubre se analizaron los datos con la colaboración de una empresa especializada en estudios estadísticos. La revisión, catalogación y formateo de los resultados se preparó durante los meses de Noviembre/ 03 a Abril/ 04. La primera presentación de resultados tuvo lugar en Barcelona en Abril/ 04 y posteriormente en Madrid, en Mayo/04, en sendas **Sesiones del Programa de Continuidad del IESE**. El presente Informe se realizó durante los meses de Junio/ 04 y Julio/ 04.

El Cuestionario consta tanto de '**preguntas cerradas**' (que se responden a base de marcar o seleccionar respuestas predefinidas) como de '**preguntas abiertas**' (de libre respuesta). En ambos casos coexisten preguntas de '**respuesta simple**' y de '**respuesta múltiple**' (compatibles o excluyentes).

Un considerable número de preguntas cerradas exigen asignar una **puntuación entre 1** ('Poco importante', 'No en Absoluto', etc.) y **5** ('Muy Importante', 'Sí Totalmente', etc.), a una cuestión determinada. En este tipo de pregunta, los resultados pueden presentarse a través de gráficos que incluyen el detalle de porcentajes para las distintas puntuaciones. Por ejemplo '5-Muy Importante', '4-Bastante importante', '3-Importante' (ver ejemplo en gráfico adjunto).



También en este tipo de pregunta, dependiendo del contenido y su significación, los resultados pueden facilitarse en base a porcentajes de '**puntuación máxima**' (5 'Muy Importante') o de una cierta '**puntuación acumulada**' (5+4 'Muy Importante' y 'Bastante Importante' conjuntamente). Entonces indicamos el '**Nivel de Agregación**', a través de expresiones tipo *n5*, ó *n4*, ó *n3* después del %. Así, en el gráfico anterior, '**78%ⁿ⁴**' significa que un 78% de empresas puntuó que la GC ejerce '5-Mucha Influencia' ó '4-Bastante Influencia' (32%+46%), en 'Mejora de Calidad de Servicios/Productos'.

2.2

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El Cuestionario utilizado consta de **6 secciones**: 1-Datos Generales, 2-Gestión del Conocimiento, 3-Aprendizaje y Desarrollo de Conocimiento, 4-Contexto Organizativo, 5-Prácticas de Gestión del Conocimiento y 6-Contribución y Competitividad (ver **Anexo 2**).

En **Anexo 3** se presentan todos los gráficos correspondientes a cada ítem del cuestionario y en **Anexo 1**, el **Mapa Conceptual** de equivalencias entre el Cuestionario y las Secciones de este Informe.

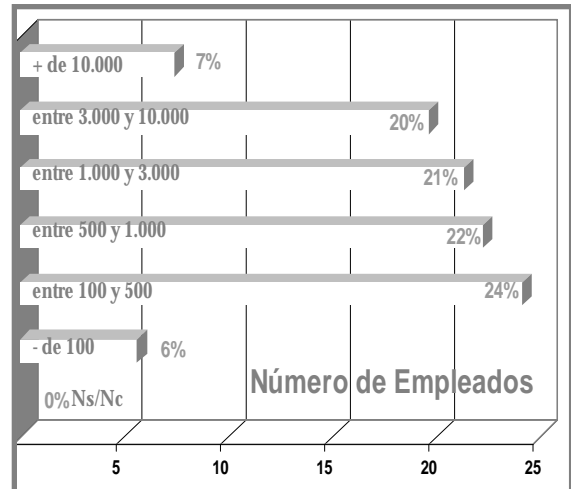
2.3

LA MUESTRA: COMPOSICIÓN

En parte por diseño, las empresas que han proporcionado la información en que se ha basado este estudio, son de tamaño relativamente grande: un 27% corresponden a organizaciones con más de 3000 **empleados**, y casi la mitad emplean a más de 1000 personas.

En volumen de **facturación**, el 45% de las empresas está por encima de los 300 millones de €, y prácticamente el 70% supera los 120 millones. Por otro lado, las empresas representadas se reparten casi exactamente al 50% entre **actividad** de industria y servicios.

La muestra utilizada ha sido de 108 empresas.

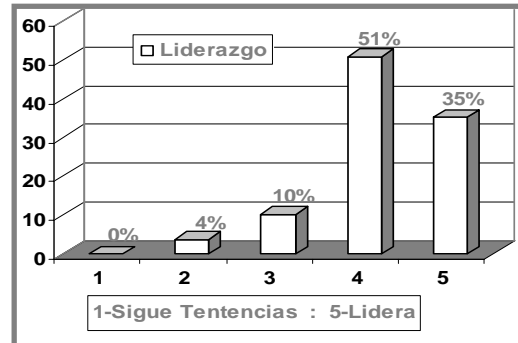
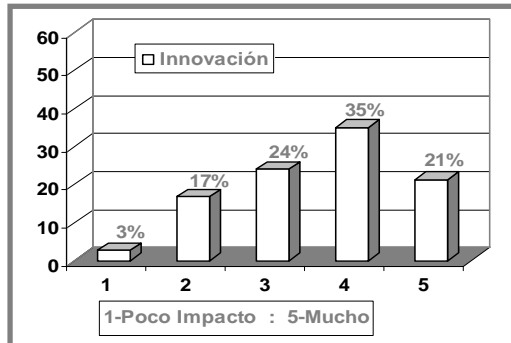
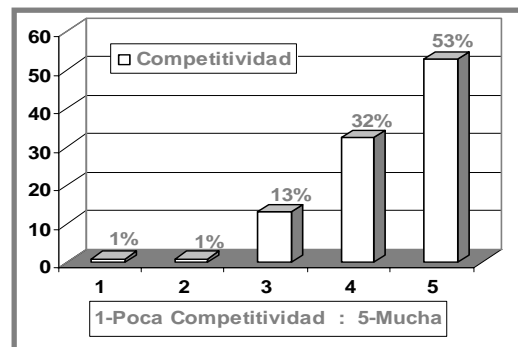
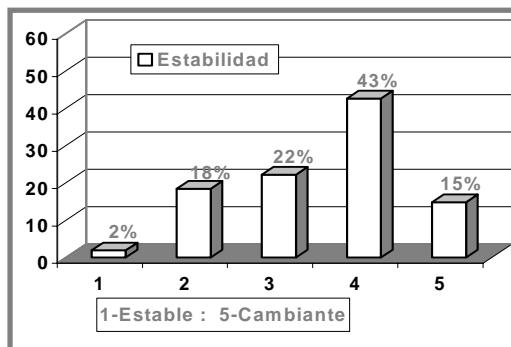


2.4

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

De acuerdo con los objetivos del estudio, los **Cargos** ocupados por las personas que cumplimentaron los cuestionarios pertenecen fundamentalmente a la Alta Dirección; más del 50% son Directores Generales, Consejeros Delegados o Presidentes; el resto, mayoritariamente y de manera muy atomizada, son Directores Funcionales del siguiente nivel jerárquico, encabezados por RRHH (8%) y Organización – Operaciones (7%).

La mayoría de las empresas de la muestra definen los **Sectores** en los que operan como muy cambiantes, es decir, de poca **Estabilidad**, en los que la **Competitividad** es elevada y la importancia de la **Innovación** es apreciable. Además, la mayoría se consideran **Líderes** en la evolución de sus respectivos sectores.



EL CONCEPTO “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”

Como en el estudio anterior (2001), uno de los objetivos del presente era conocer **la percepción que los directivos de las empresas españolas tienen del concepto de Gestión del Conocimiento**. A este efecto buscamos una **Definición del Término** en sus propias palabras.

Es ilustrativo examinar algunas de las definiciones obtenidas, como las siguientes:

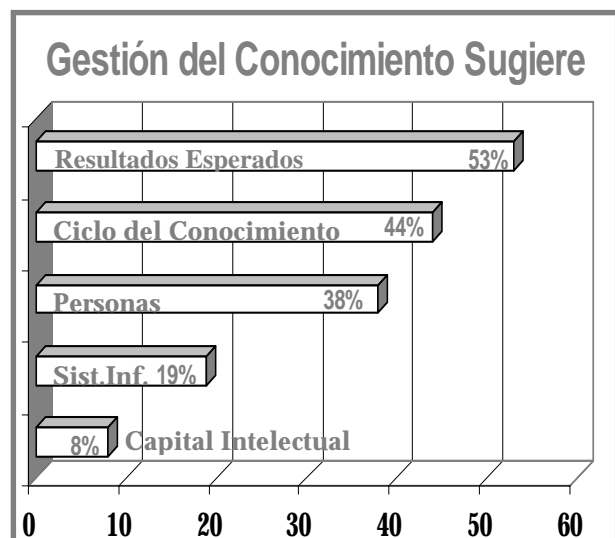
- “Aprovechamiento de la Información disponible”
- “Conocer y optimizar la utilización de los recursos internos y externos que permiten liderar un sector de actividad”
- “Maximizar y capitalizar la superficie de contacto que la organización tiene con el mercado, competidores y suministradores”
- “Desarrollo de personas, aprovechamiento de capacidades, preparación de sucesiones, sinergias entre actividades, mestizaje cultural”
- “Convertir el Conocimiento Tácito existente en el tejido empresarial, en Conocimiento Explícito que integrado como activo de la sociedad, favorezca la competitividad”

Aun tratándose de una pequeña muestra de respuestas, ilustra perfectamente su gran diversidad, que va desde una marcada simplicidad hasta cierta complejidad conceptual, tanto en amplitud como en términos de los conceptos utilizados.

Una lectura simplista de esta circunstancia es que “no se acaba de tener un concepto claro y cada cual improvisa lo que mejor le parece”. En retrospectiva, y teniendo en cuenta los resultados que comentamos a continuación, nos parece que es más atinada una lectura positiva, en el sentido de “demostrar que las empresas entienden bastante bien en qué consiste la GC, y sobre todo, saben qué esperar de ella, de manera que cada una la define con los posibles resultados en mente”.

Es interesante subrayar que estas confusiones, provenientes de percepciones de profesionales de dirección, coinciden en gran medida con concepciones “de especialista”: ‘*Gestión del Conocimiento es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización*’. [Sveiby]

Indagando explícitamente qué **Sugiere** “Gestión del Conocimiento” a los entrevistados, al menos la mitad de las respuestas hacen referencia explícita a **Resultados Esperados** (53%), en claro contraste con el estudio anterior en que apenas emergía este concepto. Es decir que el término sugiere un efecto directo en **Resultados**: Competitividad, Adaptabilidad al Mercado, Valor de Acciones, etc. Sin embargo, otro porcentaje considerablemente elevado (44%) también pone el foco en aspectos del ‘propio proceso’ o **Ciclo del Conocimiento** (Identificar, Capturar, Catalogar, Compartir, Distribuir, Acceder a... información/ conocimiento de la compañía), que se percibe como algo de valor en sí mismo, donde ‘Compartir’ es especialmente apreciado.



Otra idea a la que se hace profusamente referencia es al término ‘**Personas**’ (38%), en lo relativo a su formación, aprovechamiento, conocimientos... y sobre todo, de manera destacada, a su ‘**Experiencia**’. Finalmente los aspectos de ‘**Sistemas de Información**’ (19%), en términos de Procesos, Tecnología etc, quedan claramente relegados.

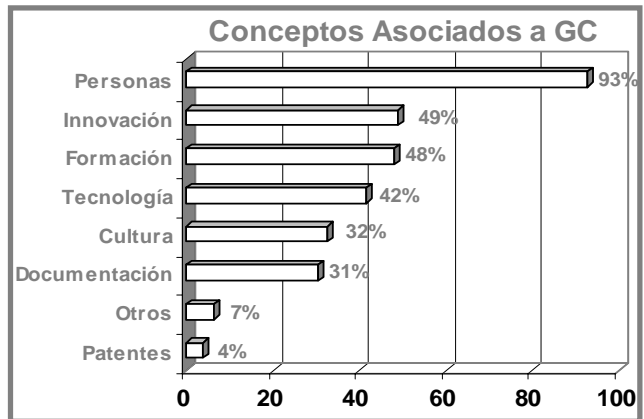
3.2 | PERSPECTIVAS

Comparando lo expuesto en la sección anterior con informaciones homólogas del estudio del 2001, se detectan algunas **Perspectivas** que proporcionan contrastes interesantes respecto a la percepción, enfoque y expectativas de la Gestión del Conocimiento.

En primer lugar emerge, de manera significativa, la percepción de que **Gestión del Conocimiento implica Resultados Económicos**, con una clara mención a 'Resultados Esperados', en más del 50% de las respuestas, en cuanto a 'qué les Sugiere GC'.

En segundo lugar destaca que la **Asociación** de conocimiento con 'Personas' es prácticamente exhaustiva (93%), de manera que **aparecen las Personas como Centro del Conocimiento**.

Es decir, se percibe por esta vía un claro **vínculo entre Personas y Resultados**.



Esto puede tomarse como una indicación **de que estamos acercándonos a la Sociedad del Conocimiento**, donde los activos intangibles –y en particular el conocimiento– constituyen un importante ingrediente del posicionamiento competitivo de las empresas. Así, comparando con los resultados de 2001, se detecta una franca evolución en el sentido de entender que **es posible transformar conocimiento en resultados económicos**.

En tercer lugar, los datos apuntan claramente a un criterio nuevo: **se asocia la Innovación al Conocimiento**. Es conocido que las empresas operan en un entorno donde el impacto de la Innovación es alto, y el estudio ha venido a confirmarlo, pero la conexión explícita entre innovación y Gestión del Conocimiento constituye un detalle novedoso.

En cuarto lugar, **la Formación se asocia al Conocimiento**, lo cual es menos novedoso. La Formación acrecienta el Capital Intelectual de los individuos y por ende el de la compañía, siempre, por supuesto, que las políticas de Gestión del Conocimiento en uso faciliten y potencien su incorporación efectiva al acervo intelectual corporativo, que en este sentido se supone alineado con los objetivos de la organización.

Todo ello sugiere un esquema conceptual relativamente simple: **la Formación (input) incrementa el capital intelectual de los individuos, y con él, parte de su capacidad de Innovar (proceso creativo). La Innovación resultante (output) puede a su vez dar lugar a ventajas competitivas, que acaban arrojando resultados económicos.**

La novedad no está tanto en el esquema –lógico por otra parte– como en que sus elementos (**personas, formación, innovación, resultados**) se señalan explícitamente y se estructuran en un proceso de Gestión del Conocimiento. Es así, pues, como se entiende que **la Gestión del Conocimiento contribuye a la obtención de Resultados Económicos**.

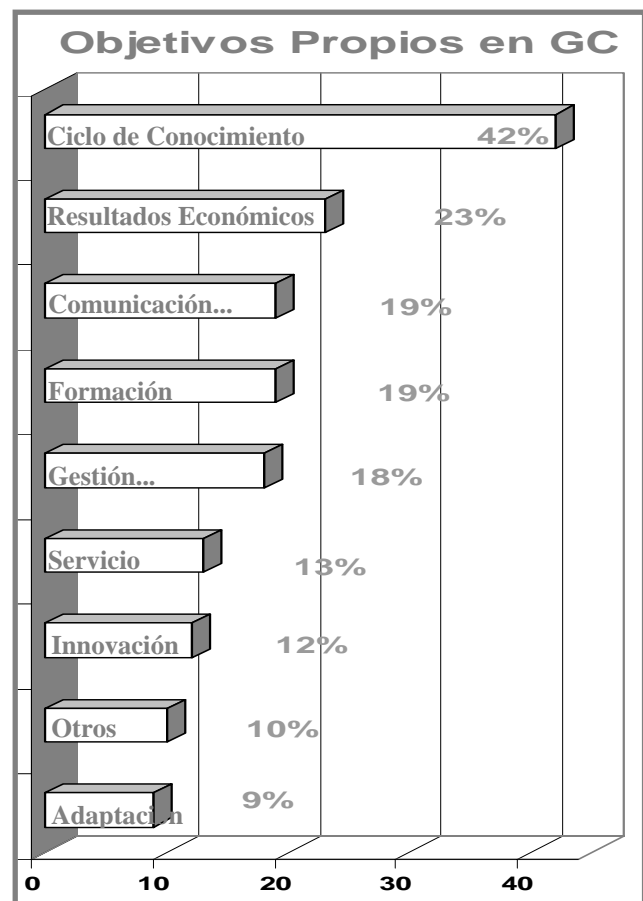
La cuestión de los **Objetivos** más importantes que se persiguen a través de la Gestión del Conocimiento, da lugar a resultados en una doble vertiente: la visión particular de la problemática de cada empresa por un lado, y una visión global que configura un cuerpo de expectativas más genéricas.

La **Visión Genérica** tiende a confirmar lo que apuntábamos más arriba: *Parece, comparando con los resultados del estudio de 2001, bien asimilado que el conocimiento en las personas tiene un claro potencial para transformarse en resultados económicos.* Así, es interesante observar que mientras **'Formación'** como objetivo, baja en más de 20 puntos porcentuales respecto al 2001, crece el número de respuestas asociadas a **'Resultados Económicos'**, prácticamente en la misma proporción, mostrándose presente ya, en un 23% de la muestra.

Dicho de otro modo: **se observa un claro desplazamiento del foco de los objetivos de la Gestión del Conocimiento**, en particular de 'Formación' (input del individuo), a 'Resultados Económicos' (output de la organización).

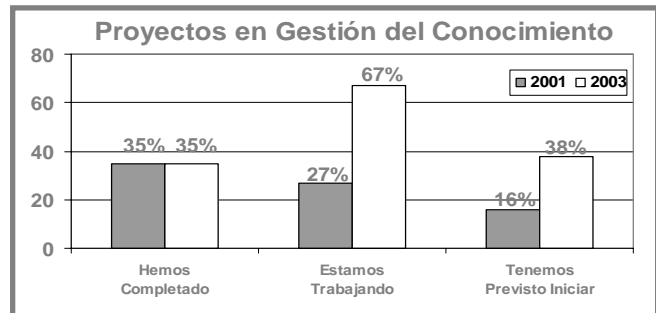
Desde la perspectiva de la **Visión Particular** específica de cada empresa, los objetivos más recurrentes se centran en el propio proceso o **Ciclo de Conocimiento**, presente en el 42% de los cuestionarios. Una interpretación es que a pesar de cambio subrayado en los párrafos anteriores, **el desplazamiento del foco hacia Resultados no parece todavía un concepto consolidado.** En efecto, el hecho de que la mayoría de los encuestados concreten los objetivos en términos del propio proceso o ciclo de conocimiento (capturar- acceder-compartir...), suponiéndole un valor en sí mismo (aunque motivado por necesidades genuinas de la empresa), apunta, en nuestra opinión, a que todavía falta profundidad en este tipo de concepción y análisis.

Otra novedad es el resultado que obtienen respuestas asociadas a **'Comunicación, Participación y Equipo Humano'**, presentes en casi el 20% de los cuestionarios, reforzando el énfasis en **Personas**. Ya en quinto lugar aparecen objetivos asociados a **'Mejora de Procesos y Gestión'**.



Cuando analizamos los **Proyectos** en las empresas, observamos que los **Proyectos de Gestión del Conocimiento han experimentado un auge muy notable.**

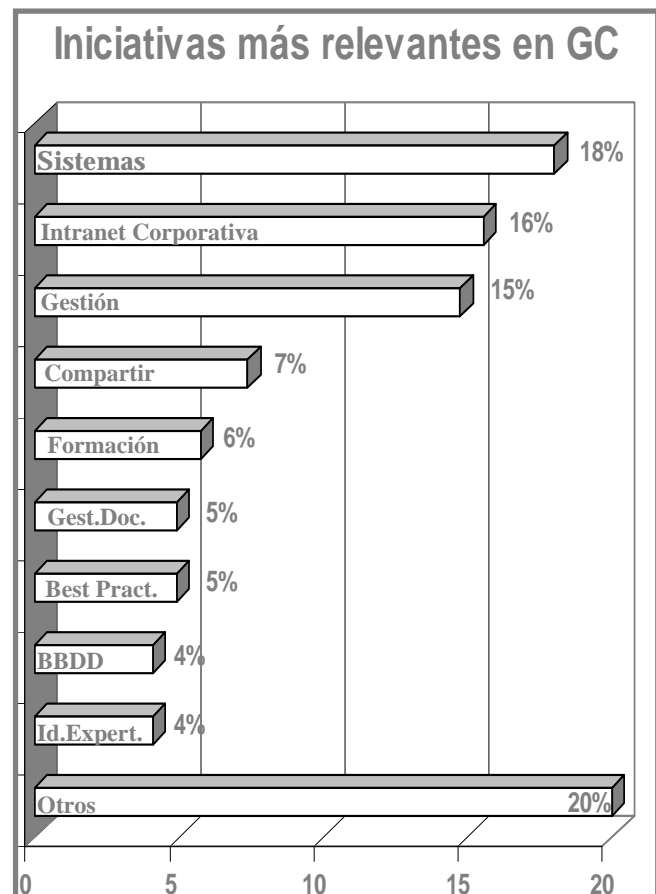
Un 67% las empresas de la muestra dicen estar trabajando en proyectos de Gestión del Conocimiento en 2003, 40 puntos por encima respecto a 2001 (27%). Así mismo, las empresas que están considerando iniciar un proyecto de GC representan el 38% más del doble que en 2001 (16%).



Así, la proliferación de proyectos de Gestión del Conocimiento parece pues incuestionable.

En cuanto a cómo se materializan esos proyectos, es decir, cómo se concretan las **'Iniciativas más relevantes'**, existe una clara tendencia a mencionar proyectos de implantación de **'Sistemas'** (18%), de tipologías variadas. En particular, son de destacar los proyectos de implantación de una **'Intranet Corporativa'** (16%). Con menor frecuencia, pero mayor concreción, aparecen proyectos de **'Captura de Best Practices'**, **'Compartir Conocimiento'**, **'Directorios de Expertos'**, **'Gestión Documental'**, etc.

Finalmente, en términos de **'Qué Aspectos pretenden Resolver'** las empresas con estas iniciativas, las respuestas conciden con los objetivos citados anteriormente, expresados sobre todo alrededor de las fases del **'Ciclo del Conocimiento'**, especialmente las de **'Capturar, Retener Acceder y Compartir Conocimiento/Información'**, que suman el 34% de las respuestas. A continuación, **'Mejorar la Gestión'** (22%) es el concepto más mencionado.



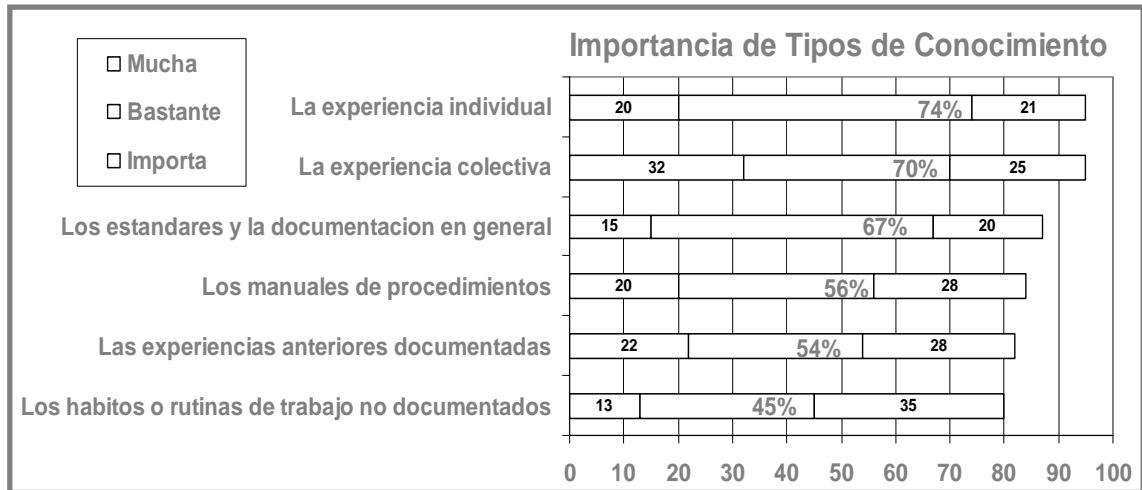
El espectacular crecimiento de expectativas de **'Resultados Económicos'** en el capítulo de **'Objetivos'** de una adecuada GC, no parece todavía tener su traducción directa en cuanto a la formulación de **'Iniciativas'** de GC y en los aspectos que quieren **'Resolver'** dichas iniciativas, que se concretan, en muchos casos, en aspectos particulares de deficiencias de la propia organización, en lugar de en aspectos más genéricos asociados al logro de **'Resultados'**. Podríamos decir que *'se entiende el fin, pero no se incide todavía adecuadamente en los medios'*.

3.5

SITUACIÓN DE PARTIDA

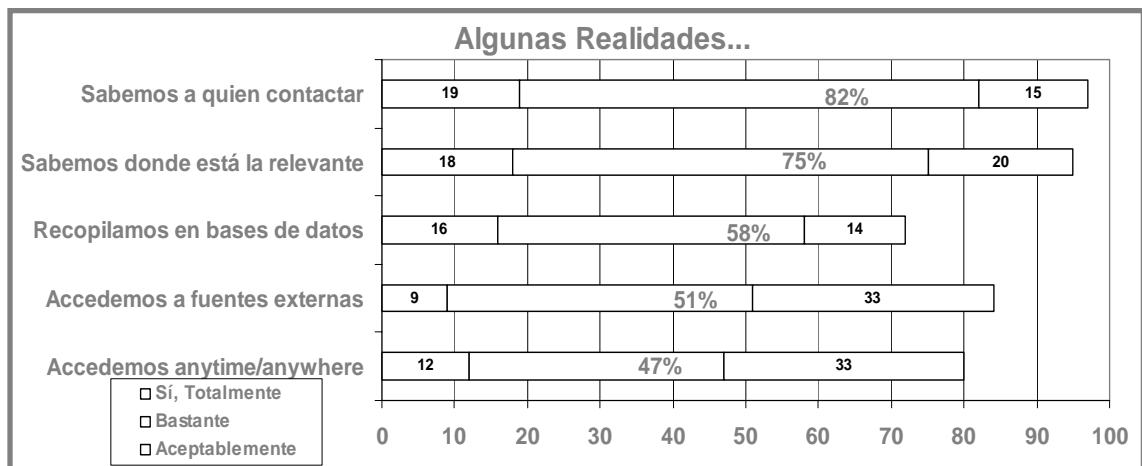
Nos cuestionamos también cuál era la situación de partida de las empresas, en aspectos asociados de una manera natural con la Gestión de la Información y del Conocimiento.

Concretamente, nos preguntamos por la importancia que las empresas otorgana ciertos **Tipos** de Conocimiento que manejan. Los resultados, de nuevo, apuntan al protagonismo de las personas, y su trabajo en equipo, ya que **las empresas valoran la Experiencia Individual (74%ⁿ⁴) y la Experiencia Colectiva (70%ⁿ⁴) antes que otro tipo de Conocimiento.**



Esto resulta del todo coherente con la asociación, señalada con anterioridad, de Conocimiento con Personas (93%), y con la percepción que las empresas también tienen sobre las **Capacidades** que basan sus Ventajas Competitivas, que –como detallaremos más adelante– encabeza ‘**Equipo Humano**’ (42%) y ‘**Conocimiento, Experiencia y Know-How**’ (35%) de las empresas entrevistadas.

En este contexto no es de extrañar que sean reconocidas **Realidades** como ‘**Sabemos a quién contactar**’ (82%ⁿ⁴), y ‘**Sabemos dónde encontrar información relevante**’ (75%ⁿ⁴), antes que prácticas como ‘**Recopilación, Disponibilidad y Accesibilidad**’ de información, que a duras penas llegan al aprobado, y que suponen una mayor aportación de soporte tecnológico /or ganizativo.



A tenor de todo lo anterior, cabe preguntarse sobre los **Recursos** destinados a la Gestión del Conocimiento y si éstos parecen adecuados.

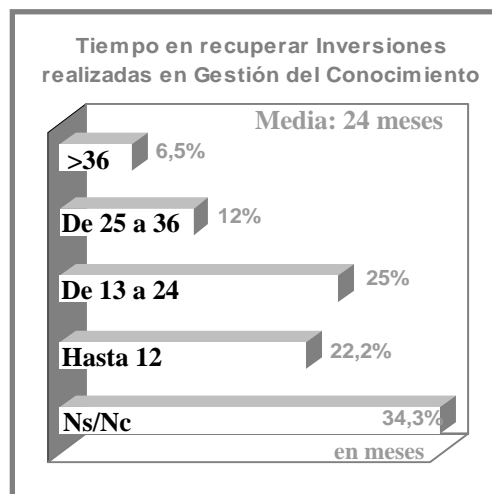
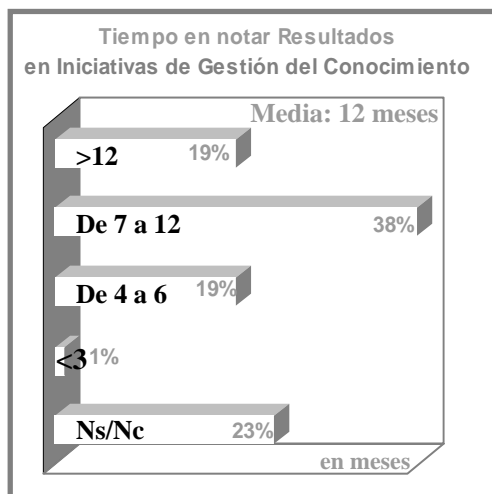
Aunque se trata de una estimación sujeta a un grado notable de variabilidad, dadas las características de la muestra, es destacable que **la Inversión media** declarada en Gestión del Conocimiento **ya representa un 0,66% de la cifra de ventas**, duplicando la estimación del estudio de 2001 (0,35%). El estudio de KPMG sitúa esta cifra entre el 0 y 2% para el 50% de las empresas -- incluyendo explícitamente en este caso los costes de software, lo cual puede explicar parte de la diferencia.

En ambos estudios el porcentaje de empresas que no pueden responder --no tienen datos-- a esta pregunta es considerablemente elevado (40-50%), lo que significa que los sistemas de gestión utilizados hacen difícil una buena imputación de costes a las actividades de Gestión del Conocimiento.

Sólo un 21%(n4) de las empresa se declaran satisfechas con su **Gestión** del Conocimiento. Casi complementariamente, el estudio de KPMG identificó a que un 78% de los entrevistados reconocen una **pérdida de negocio que puede llegar al 6% de las ventas**, como consecuencia de no realizar una adecuada Gestión del Conocimiento.

Por otro lado, las expectativas que generan las inversiones en Gestión del Conocimiento, en proyectos o servicios, apuntan a que se pueden empezar a notar sus efectos --en forma de obtención de **Resultados** positivos-- en 1 año, y a que **la recuperación de la inversión puede conseguirse a partir de los 2 años**. Si bien este es un período de tiempo razonablemente aceptable, más de un tercio de los entrevistados (34%) no se atreven a facilitar este dato.

En términos de **Equipo Humano** o personas ('Full Time Equivalents'), un 50% de las empresas declaran dedicar entre 1 y 6 personas a tareas de Gestión del Conocimiento --directamente asignadas o "en funciones", y un considerable 26% declara un equipo superior a 6 personas. Resulta sin embargo significativo que cerca de un 20% de los entrevistados no facilite una cifra concreta, posiblemente por la misma causa aducida más arriba: la no existencia de una clara imputación de los recursos dedicados a la Gestión del Conocimiento. Ésta parece una asignatura pendiente a la que debería dedicarse más atención en el futuro.



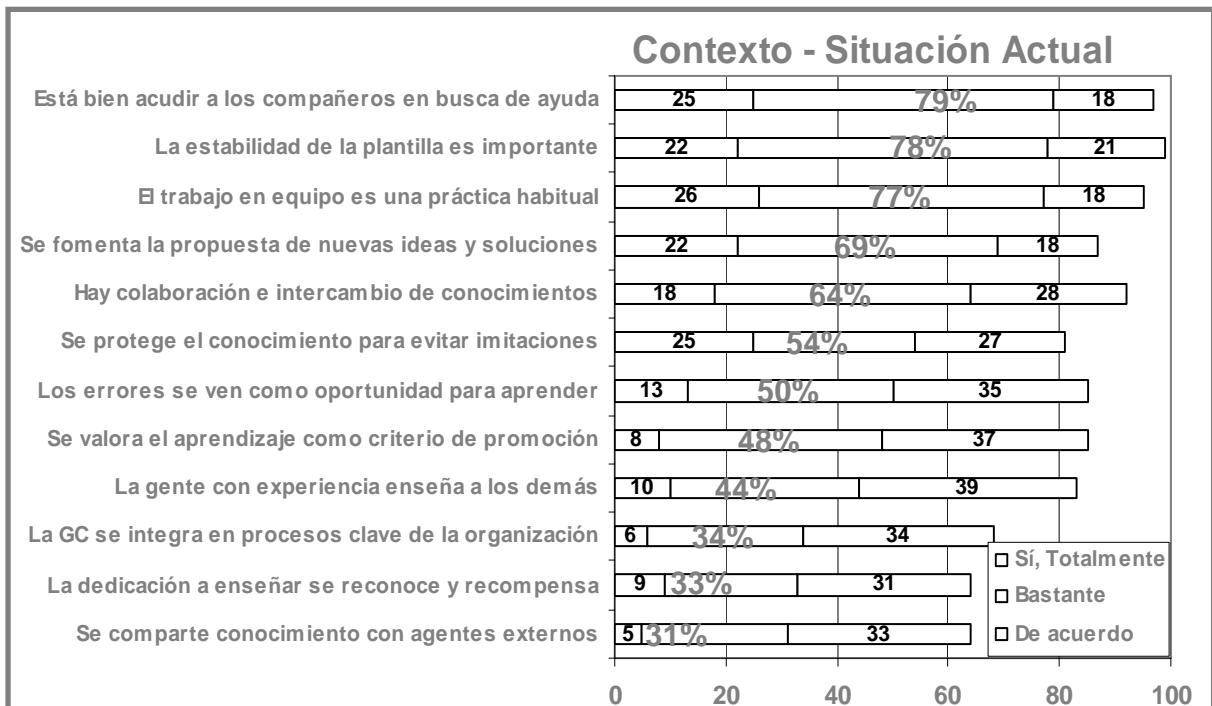
Nadie discute que existen **aspectos de la cultura de cada empresa que influyen su capacidad** de sacar buen provecho de iniciativas de Gestión del Conocimiento. En este sentido, el estudio empezó por indagar la **Situación** actual de las empresas en términos de **hábitos o prácticas de comportamiento** que se considerasen relevantes.

‘El Trabajo en Equipo’(26%n5) y ‘Estar bien considerado Acudir a los compañeros en busca de ayuda’ (25%n5) aparecieron como prácticas habituales, que además resultan coherentes con la importancia otorgada a la ‘Experiencia Individual’(74%n4) y a la ‘Experiencia Colectiva’(70%n4) como **Tipos** de Conocimiento más apreciados en el seno de la empresa. Destaca también de manera espectacular, ‘La estabilidad de la plantilla’, que alcanza un 99%(n3) en una perspectiva de acuerdo más amplia (nivel 3 de agregación).

Por el contrario, como prácticas menos comunes aparecen ‘Compartir conocimiento con agentes externos a la organización’ (5%n5), y ‘La integración de la Gestión del Conocimiento en los procesos clave de la organización’ (6%n5). (Nótese que un bajo % de nivel 5 implica mayores % en niveles inferiores, es decir un negación más explícita de las prácticas en cuestión).

A pesar que casi una tercera parte (31%n4) declara un cierto acuerdo en ‘Compartir conocimiento con agentes externos’, el hecho que sea una práctica poco habitual refleja cierta **desconfianza hacia ‘lo exterior’**. El otro aspecto menos contemplado, refleja que los **mecanismos** asociados a GC, cuando existen, parecen estar más bien **poco integrados** con los procesos de la empresa. No obstante, hasta un 34%(n4) aceptan que su GC se está integrando en los procesos clave de la organización.

Este dato puede leerse como algo esperanzador, en el sentido de indicar una **tendencia a salir de una fase “incipiente”** en la que la GC se consideraba como una práctica “añadida” que no formaba parte consustancial del conjunto de “usos y costumbres” de la organización. Es de esperar, en consecuencia, que la situación mejore en el futuro inmediato, y el estudio de KPMG también lo augura.



Vemos que las empresas reconocen una **Situación** inicial de **buenas prácticas** (gráfico anterior), respecto a los hábitos de comportamiento que declaran. De los 12 ítems facilitados para que opinasen sobre diversos aspectos relacionados con dichas prácticas, todos superan, de manera notable, el aprobado. Una gran mayoría –9 de 12 ítems- muestra un acuerdo ‘básico’ (nivel 5, 4 y 3) que supera al 80% de los entrevistados.

Será interesante observar la evolución del que ha sido el ítem menos valorado al respecto por las empresas: ‘Compartir conocimiento con Agentes Externos’(5%ⁿ⁵). Según el estudio de KPMG-2003, en los próximos 2 años se producirá un cambio de foco en el sentido de **tender a compartir conocimiento con agentes externos**, pasando de un ‘*internal knowledge sharing*’ foco, a un ‘*external knowledge sharing*’.

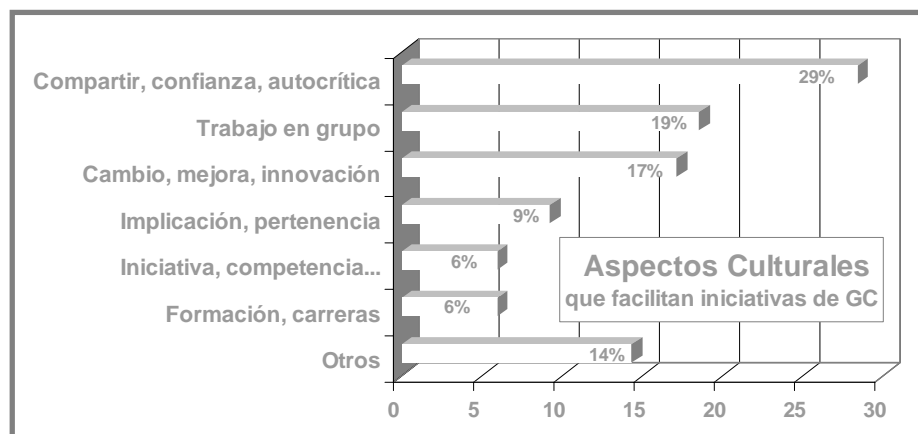
El caso más espectacular sería la puesta en marcha de iniciativas de colaboración con proveedores, ‘*knowledge network with suppliers*’. Dichas iniciativas habrían representado sólo un 5% en los dos últimos años, pero se esperaría que alcanzasen un 30% en los próximos dos. Paralelamente, ‘*internal knowledge*’, como los ‘**Competence Center**’, disminuirían notablemente el número de iniciativas -por estar posiblemente ya consolidados- aunque estarían presente, en este caso, todavía en el 25% de los planes de los entrevistados.

Si hablamos de los **Aspectos Culturales** que se considera que facilitan la efectividad de las iniciativas destinadas a gestionar el Conocimiento en una organización, las respuestas mayoritarias se refieren a aspectos como ‘**Compartir, Ambiente de Confianza, Autocrítica...**’ (29%), ‘**Trabajo en Grupo, Colaboración...**’ (19%), y ‘**Orientación al cambio, Mejora, Innovación...**’ (17%).

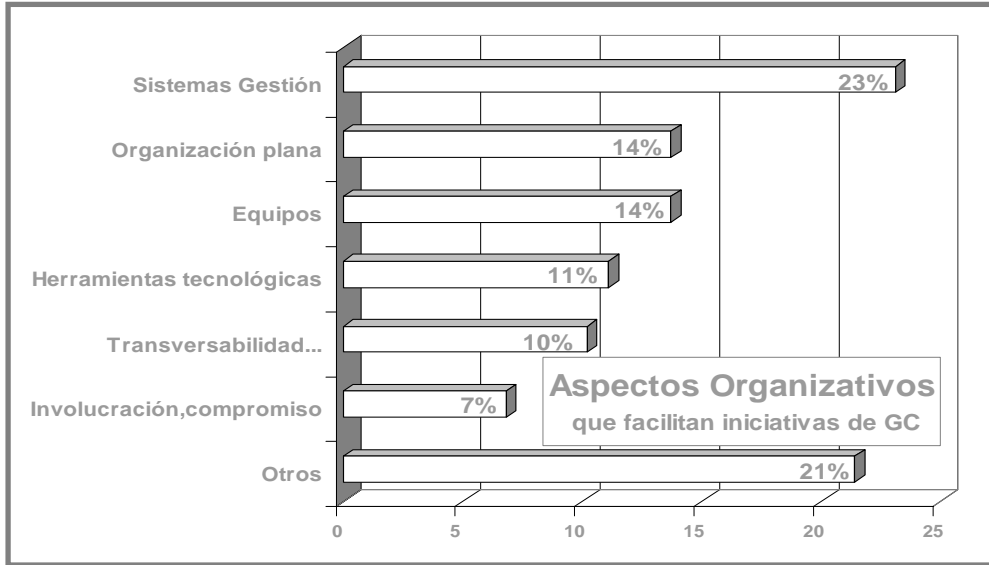
Así, los aspectos que se consideran efectivos para que las iniciativas de GC surtan el efecto deseado, tienen fundamentalmente que ver con:

- (i) conseguir un **entorno en el que el compartir**, la confianza y el trabajo en grupo sean algo natural, que se hiciesen proponérselo y sin esfuerzo;
- (ii) poner **énfasis en la innovación** y la disposición al cambio, con la “apertura de mente” que ello implica; y
- (iii) desarrollar un **sentido de pertenencia** / implicación en los miembros de la organización. Este punto, por novedoso, merece destacarse especialmente.

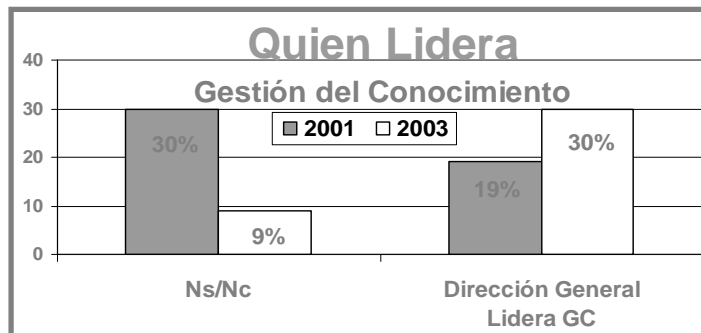
Aunque todo se considera fundamental, tiende a verse más como una circunstancia que si existe previamente, facilitará con seguridad el éxito de iniciativas en GC, algo que las empresas estén dispuestas a desarrollar con este objetivo específico en mente.



Centrándonos ahora en los **Aspectos Organizativos** que facilitan la efectividad de las iniciativas de GC, destaca el énfasis en **Sistemas de Gestión Específicos** (23%), sobre todo a través de esquemas organizativos transversales (Comités, Proyectos,...), así como **Organizaciones planas y sencillas** (14%), y **Equipos** (14%), dejando en un, relativamente distante, cuarto lugar las **Herramientas Tecnológicas** (11%). Esto último supone una marcada evolución respecto a estudios anteriores donde el tema tecnológico estaba más presente. ("Companies still see Knowledge Management as a purely Technical solution" --KPMG Consulting, 2000).



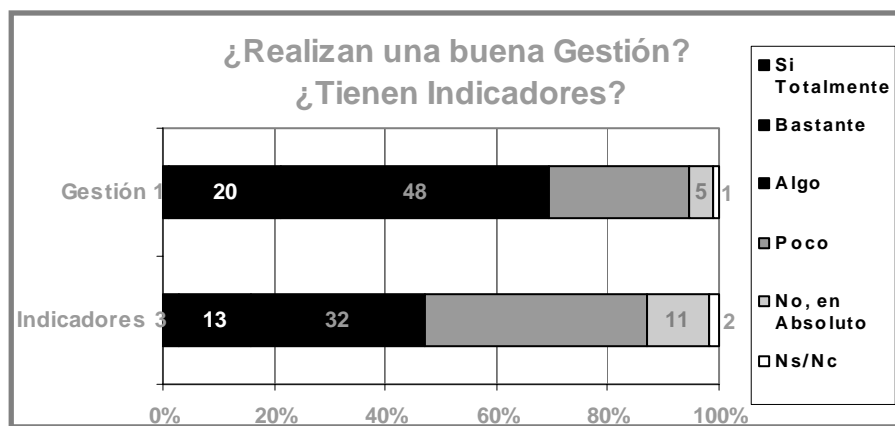
Muy significativamente se detecta un marcado cambio respecto a los resultados del estudio del 2001 en lo referente a **'Quién Lidera'** iniciativas de GC. En este período, **la Alta Dirección ha pasado decididamente a liderarlas.**



Juzgamos muy positivo el hecho de que en un estadio de "salida de una situación incipiente" en la que parece encontrarse la GC, **se considere responsabilidad directa de Dirección General** en una notable proporción. En 2001, la Dirección General representaba aquí el 19%, mientras que en 2003 alcanza el 30%. Por otro lado, el % de respuestas Ns/ Nc ha bajado significativamente del 30% en 2001, al 9% en 2003. El resto se mantiene: 'RRHH' 19%, 'Dirección de 2º Nivel' 14%, específicamente 'GC' sólo 6%, y aparece 'Innovación' con un 6%. Relegado al último lugar aparece 'Sistemas' 5%, consistentemente con la evolución ya apuntada.

No todo está resuelto, sin embargo, ya que en respuesta a si '**Existe una Adecuada Gestión del Conocimiento**', **sólo un 1% está totalmente de acuerdo**, mientras que un 30%(5+25) declara no gestionarlo bien, un 48% manifiesta digamos que una 'escéptica aprobación' y un 20% dice que lo gestiona 'Bastante bien'.

En el capítulo de **Indicadores de Evaluación** que permitan medir y compensar la utilización y desarrollo de conocimiento, se evidencia una clara carencia de éstos, ya que **sólo un 16%(3+13) reconoce poseerlos**, mientras que una clara mayoría del 51%(11+40) declara no tener 'Nada' o 'Poco' al respecto, y un 32% indica que tienen 'Algo'.



En la vertiente de **Dificultades Organizativas** en la puesta en marcha de iniciativas de GC, son de destacar aspectos que tienen que ver fundamentalmente con que **la organización existente, "acompaña poco o mal"** (es decir, tiende a no tener las características mencionadas más arriba, y en particular parece adolecer de **falta de flexibilidad**, de modo que la inercia correspondiente hace que sea más bien una rémora), y que **"sabemos poco de cómo organizar bien un esfuerzo de GC – tenemos que aprender"**, lo cual, de hecho, puede considerarse positivo –las empresas son conscientes de ello.

En concreto, las principales dificultades mencionadas son: la **Rigidez de la Organización**' (22%), '**La Carga de trabajo**' (19%) y la '**Mala organización del esfuerzo de KM**' (17%), esta última en consonancia con la percepción de 'mala gestión' del Conocimiento ya comentada.

Por otro lado, se hace explícito un largo capítulo de "excusas": La predominancia del **día a día**, las **actitudes de las personas**, los **hábitos difíciles de cambiar**... El aspecto positivo de todo ello, en nuestra opinión, es que el simple hecho de ser más concreto en las dificultades (en el estudio de 2001 el 41% no consideraba este aspecto prioritario, y el 16% ni se lo planteaba) indica que se ha experimentado, lo cual implica que las empresas van teniendo cada vez más experiencia en iniciativas de este estilo.

Finalmente, es interesante observar que **ni la tecnología (3%) ni el coste (4%) aparecen en primera línea de las dificultades percibidas**, no tanto porque no se consideren importantes, sino más bien porque se están asumiendo en el sentido de que "apoyos tecnológicos vamos a encontrar con seguridad" y de que "seguramente los resultados / beneficios que obtendremos justificarán el coste".

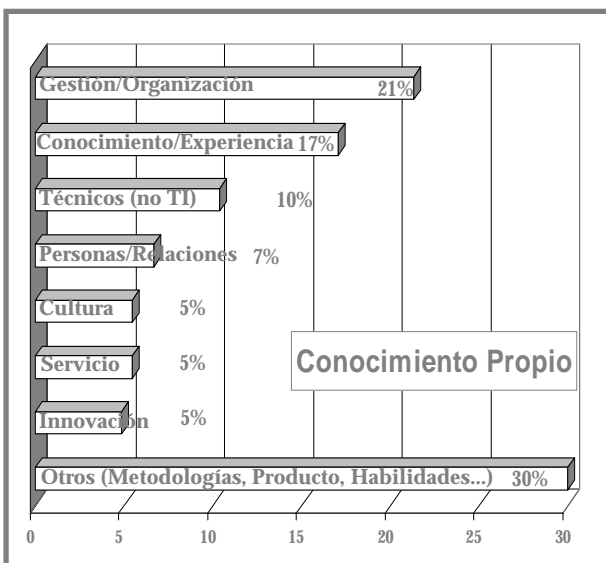
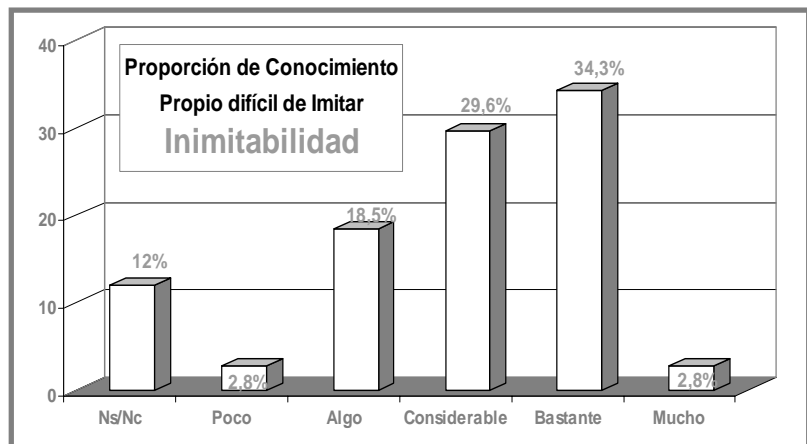
EL CONOCIMIENTO RELEVANTE

Como argumentábamos en la primera sección de este informe, en el entorno competitivo actual, quizá más que nunca, **'las empresas están obligadas a desarrollar capacidades distintivas y difíciles de imitar'**. Como las empresas participantes en este estudio se consideran integradas en sectores muy competitivos y cambiantes, en los que la innovación es fundamental y donde se perciben como 'creadoras' de tendencias y líderes, para ellas este extremo es, si cabe, todavía más esencial.

La cuestión, entonces es **cómo desarrollar esas capacidades distintivas difíciles de imitar que generen diferenciación sostenible en el tiempo**. El Conocimiento 'propio' emerge en este contexto como una **fuerza potencial de generación -directa o indirecta- de ventajas competitivas, al ser éste más difícil de imitar, y por tanto más sostenible en el tiempo** que otras fuentes más tradicionales. Nos referimos entre otras cosas a "la manera de hacer" propia de cada empresa, es decir, a su "sello personal", su **conocimiento idiosincrásico**, también llamado a veces **interno**.

Desde esta perspectiva entonces, en este estudio nos interesó explorar cual es el papel del **conocimiento interno** en relación con el desarrollo de **capacidades distintivas** que puedan constituir una base sólida para desarrollar **ventajas competitivas sostenibles en el tiempo**. En esta consideración hay matices importantes incluso desde un punto de vista académico o teórico, ya que esas capacidades pueden ser muy variadas y en algunos casos pueden tener que ver incluso exclusivamente con aspectos de carácter organizativo, como veremos enseguida.

En consecuencia, el estudio indagó en la **'Proporción de Conocimiento Difícil de Imitar'** utilizado en las empresas. Sólo para un 2,8% de empresa, éste, resultó ser 'Mucho', y para un 34,3%, resultó ser 'Bastante'. Una interpretación es que **no es necesaria una gran proporción de conocimiento interno para distinguirse, aunque el contenido del mismo resulte fundamental para ello**.



El Conocimiento Interno o **Propio**, considerado más importante por las empresas se asocia en primer lugar, y con diferencia, a **'Sistemas de Gestión y Organización'** en sentido amplio, seguido de **'Conocimiento y Know-How'** y de **'Tecnología'**, entendida ésta no como tecnología de la información, sino como "tecnología de producción", en el sentido de proceso productivo de las empresas, ya sea en la industria o en los servicios. La riqueza de respuestas en este apartado contrasta manifiestamente con el hecho de que en el estudio anterior (2001) sólo el 10% de empresas afirmaba tener conocimiento interno.

Merece destacarse especialmente el peso de *Sistemas de Gestión y Organización* en sentido amplio, porque evidencia una reflexión como “de segundo orden” que pone en la mesa la idea de que **competir efectivamente a través de prácticas organizativas es posible**, y que las mismas se asocian a **Conocimiento Interno** de una manera clara.

Cuando indagamos acerca de qué **Ventajas Competitivas** declaran disponer las empresas, aparece en primer lugar **Oferta de Servicios/Productos** (32%), seguido de **Estrategia** (32%), y a continuación **Servicio al Cliente** (25%) e **Innovación** (24%). Es de destacar la composición equilibrada entre aspectos ‘tradicionales’, tangibles (Oferta, Servicio, Producto...) y aspectos más intangibles y novedosos (Estrategia, Innovación...), como si su necesaria mezcla fuese imprescindible para conquistar el mercado: ‘lo de toda la vida’ con ‘nuevas formas’.

Y al preguntar por las **Capacidades distintivas** específicas en que se basan principalmente dichas Ventajas Competitivas, las empresas lo asocian -no sorprendentemente dados varios de los resultados anteriores- a **Equipo Humano** (42%), a **Conocimiento, Experiencia/Know-How** (35%), y a **Innovación, Creatividad y Diseño** (31%), y también a **Organización** (24%). Y aquí sorprende la concurrencia de conceptos ‘soft’, más inmateriales, y ligados todos ellos a la percepción del ámbito del conocimiento.

Analizando estos resultados, observamos que una importante parte de las **Ventajas Competitivas** apuntadas por las empresas son más bien concretas y medibles (Servicio, Producto, Atención al Cliente...), mientras que las **Capacidades** sobre las que éstas se basan, son más ‘soft’ i por tanto más intangibles (Equipo Humano, Conocimiento, Experiencia...).



Por otro lado, el **Conocimiento Propio se asocia, principalmente, a ‘Sistemas de Gestión y Organización’ en sentido amplio.**

Un tanto especulativamente pues, puede argumentarse que **el Conocimiento Propio o Interno, puede actuar como Ventaja Competitiva ‘per se’, o como base necesaria** para que determinadas Capacidades (ej. Equipo Humano) puedan llegar a sustentar determinadas Ventajas Competitivas (ej. Satisfacción del Cliente), pudiendo tomar, decididamente, la forma de prácticas de Gestión y Organización en sentido amplio. Y es de esperar que exista un proceso de realimentación que incremente dicho conocimiento.

En definitiva, por la lectura de muchos datos, no nos parece aventurado decir que las empresas de la muestra tienen concepciones relativamente avanzadas en cuanto al papel del **conocimiento como fuente de Ventaja Competitiva**, y que las mismas parecen razonablemente equilibradas entre lo que se denomina “**exploración** (desarrollo)” y “**explotación** (utilización)” del conocimiento.

Desde una perspectiva ya más general, se tiende a considerar más importante el conocimiento ‘**implícito**’ ligado a personas en términos de **experiencia, tanto individual como colectiva**, que cualquier otro. Esto es básicamente consistente con varios resultados comentados más arriba y además no muy diferente de los obtenidos en el estudio anterior.

EL APRENDIZAJE

El desarrollo de conocimiento en las empresas para basar en ellas capacidades distintivas en las que dimitar ventajas competitivas sostenibles pasa por procesos de aprendizaje, individuales y colectivos, en las organizaciones.

Entender cómo se plantean dichos procesos es fundamental para apreciar en toda su dimensión la verdadera eficacia de la Gestión del Conocimiento desde una perspectiva amplia. Por esta razón este estudio no podía dejar de lado los aspectos relacionados con el aprendizaje en este sentido.

Las respuestas de las empresas consultadas respecto a la importancia de determinadas **Formas de Aprendizaje**, son muy parecidas a las obtenidas en el estudio del 2001, siendo las más valoradas las relacionadas con la **adquisición de conocimiento a través de la vivencia de experiencias reales**.

En este contexto se siguen valorando las formas de aprender basadas en el **'Trabajo en Equipo'** ('Varios empleados trabajan conjuntamente' - 28%ⁿ⁵) y el **'Aprendizaje Individual'** siguiendo un esquema maestro-aprendiz ('Un empleado trabaja al lado de otro más experimentado' - 27%ⁿ⁵).

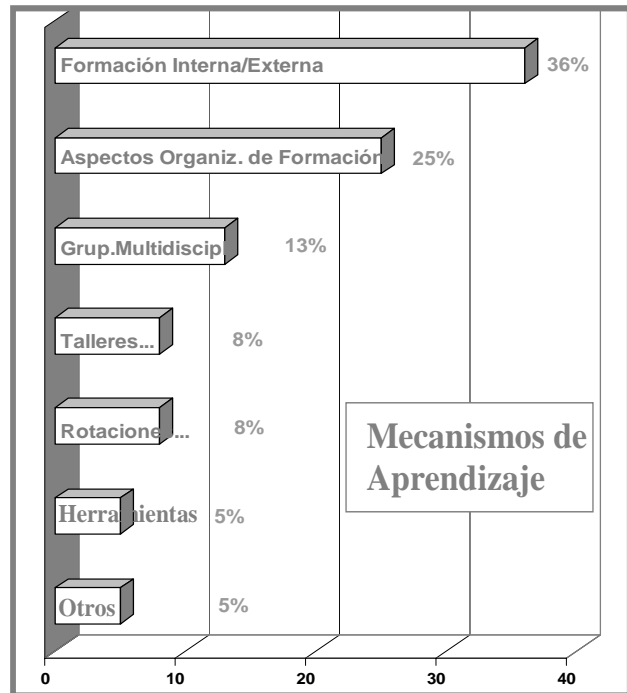
Estos resultados, por otra parte, son coherentes con los **Tipos** de conocimiento a los que hemos hecho referencia anteriormente como los más valorados por las empresas la **Experiencia Individual** (74%ⁿ⁴) y la **Experiencia Colectiva** (70%ⁿ⁴).



Además, se considera más efectivo dedicar esfuerzos de aprendizaje a desarrollar conocimiento **"especializado"** y **"propio de la empresa"**, que a conocimiento más "generalista" y "estándar". Es decir, el conocimiento que puede obtenerse/adquirirse/ incorporarse procedente del exterior de la organización se juzga menos relevante para la empresa que el desarrollado internamente.

Respecto a los **Mecanismos de Aprendizaje** que facilitan la incorporación de conocimiento a la empresa, y a pesar de la importancia que se otorga, como acabamos de ver, al aprendizaje a través de la experiencia, se mencionan fundamentalmente los ligados a **Formación** en general, tanto **Interna** como **Externa** (36%), así como, de manera sobresaliente digna de subrayarse, los **Aspectos Organizativos** (25%) de los propios esfuerzos de formación.

Todo ello por delante de prácticas más concretas como 'Rotaciones', 'Talleres', 'Visitas', etc., que en principio parecen más coherentes con los tipos de conocimiento que se desea desarrollar con preferencia y de las formas de aprender consideradas más efectivas; parece claro que existe campo para mejorar aquí.



En la práctica, a pesar de la importancia que se otorga al aprendizaje "a través de la experiencia" y "junto a otras personas", las actividades que las empresas llevan a cabo con mayor frecuencia son **programas de formación "individual" y "clásicos"**, con una proporción entre formación interna y externa de 3 a 1 (n5).

Es destacable que **las actividades de formación apoyadas en 'soportes tecnológicos' son mínimas**, y sólo representan un 5% del total de experiencias documentadas, incluyendo el "e-learning".

Una cuestión relevante en el capítulo del aprendizaje hace referencia al **Tiempo Medio de Formación** necesaria al entrar en la empresa y al **Tiempo Medio de Permanencia** de los empleados; después de todo, los procesos de aprendizaje nunca dan frutos inmediatos sino que más bien requieren un esfuerzo continuado y persistente.

Aún reconociendo la dificultad de elaborar un indicador representativo con los datos disponibles, podemos aportar que la moda del **período de Formación** necesario para poner a un empleado en el nivel suficiente para ser efectivo en una organización se coloca alrededor de los **6 meses**.

Por otra parte, el indicador correspondiente al **período típico de Permanencia** de un empleado en la empresa se cifra en **10 años**, valor que en el entorno socioeconómico actual puede parecer elevado a primera vista, pero que en realidad es coherente con varias de las tendencias identificadas en un contexto, además, de empresas grandes, líderes y bastante consolidadas en sus respectivos mercados.

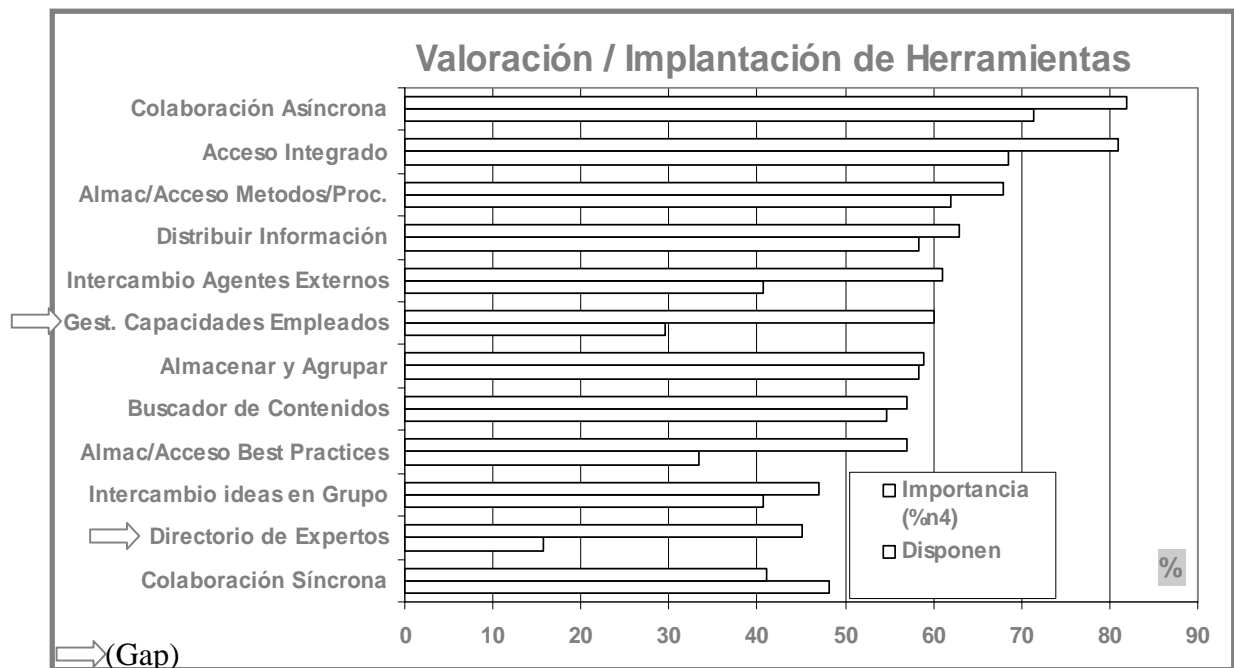
El estudio analizó también la **importancia** que se concede a determinadas **Tecnologías o Herramientas** para dar soporte o facilitar las prácticas de Gestión del Conocimiento, y el **grado de disponibilidad** y utilización de las mismas en las empresas.

Consistentemente con resultados anteriores, la tendencia clara va en el sentido de no utilizar herramientas muy sofisticadas. La prioridad en términos de la **Importancia** que se concede a las Herramientas sigue otorgándose, con diferencia, a las que permiten '**Comunicación Asíncrona**' (82%n4), los ya consolidados sistemas de correo electrónico, y a las que permiten un '**Acceso Integrado a la Información**' (81%n4), como las Intranets.

Por otro lado, aparecen en último lugar los '**Directorios de Expertos**' (45%n4) y los sistemas de '**Comunicación Síncrona**' (41%n4), como la Videoconferencia, que curiosamente es la única herramienta cuya importancia se considera inferior a su nivel de uso; es decir, más empresas declaran tenerla disponible, que las que la consideran de importancia alta o muy alta. En el resto de herramientas la valoración siempre va por delante de la disponibilidad en este sentido, y en algunos casos el 'gap' –en el sentido de distancia entre la importancia otorgada y la presencia en la empresa– es muy notable.

Existen dos casos extremos de 'gap': en el '**Sistema de Gestión de Capacidades de los Empleados**' y en el '**Directorio de Expertos**', ambos con una distancia porcentual de alrededor de un 30% entre la importancia declarada (%n4) y su nivel de uso en las empresas (%absoluto). El tercer 'gap' importante se da en '**Almacenar/Acceder a Best Practices**' (24% de gap). Parece que los apoyos tecnológicos que las empresas consiguen en estas áreas no acaban de proporcionar la funcionalidad necesaria para que su utilización sea efectiva.

Finalmente, es interesante constatar que tampoco se valoran mucho las herramientas de soporte a la '**Colaboración e intercambio de ideas en grupo**' (47%n4) (Foros, Comunidades...), a pesar de lo importante que se considera, por activa y por pasiva, "compartir" conocimiento –tal vez aquí hay un mensaje para quienes desarrollan soluciones tecnológicas en este ámbito.



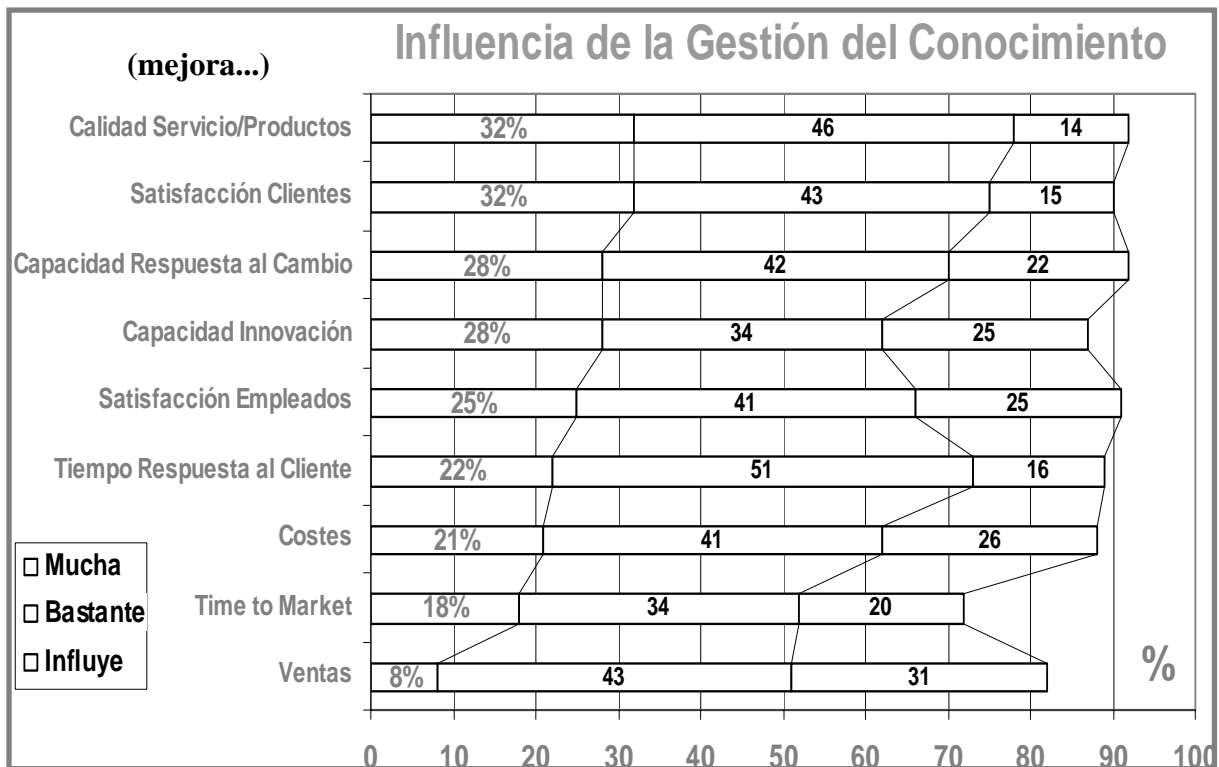
Una de las cuestiones fundamentales en este estudio es, en definitiva, si **la Gestión del Conocimiento aporta beneficios a las empresas**. Por supuesto que cada experiencia concreta es distinta; se trata simplemente de aquilatar las tendencias básicas en este sentido. Con este objetivo, le cuestionario utilizado contenía preguntas acerca de la percepción de esa contribución a través de diferentes indicadores, para entenderla en términos de los resultados de las compañías.

Existe prácticamente unanimidad en considerar que una buena Gestión del Conocimiento puede **Influir** en la '**Calidad de Servicios y Productos**' (78% n_4), así como en la '**Satisfacción de los Clientes**' (75% n_4) y en la '**Capacidad de Respuesta al Cambio**' (70% n_4).

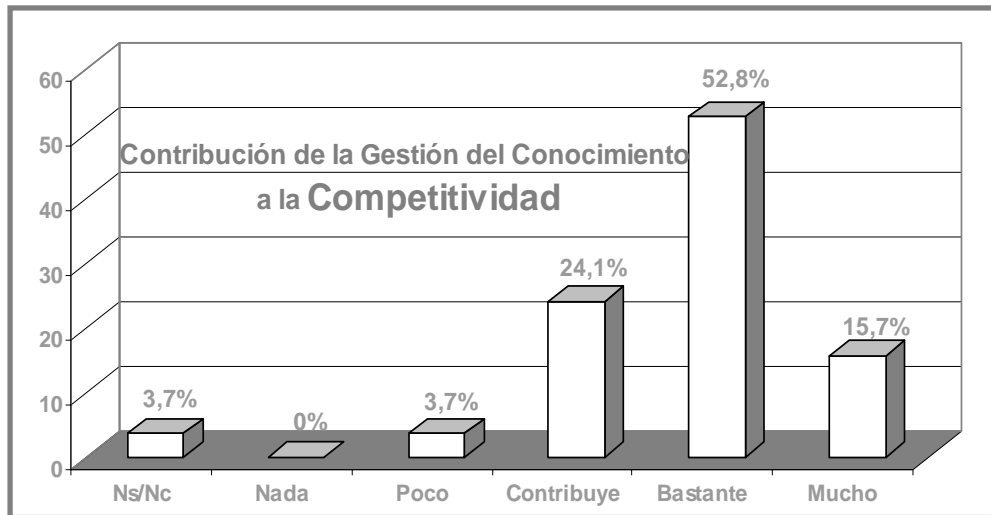
Los tres conceptos mencionados, junto con '**Satisfacción de los Empleados**' (67% n_4), alcanzan el **90% de acuerdo** en nivel de agregación 3 (Influencia: 5-'Mucha', 4-'Bastante', 3-'Influye').

Todas las dimensiones exploradas obtienen un notable nivel de opinión favorable, promediando un 65%(n_4) sobre la muestra (Influencia: '5-Mucha' o '4-Bastante').

Tal vez lo más destacable sea lo que suscita menos expectativas en este sentido. Hablaríamos entonces de '**Incrementar las Ventas**' (8% n_5) y '**Reducción del Time to Market**'(18% n_5). El mensaje parece ser: '**la Gestión del Conocimiento ayuda, pero no directamente a vender más, ni a fabricar más eficientemente**'.



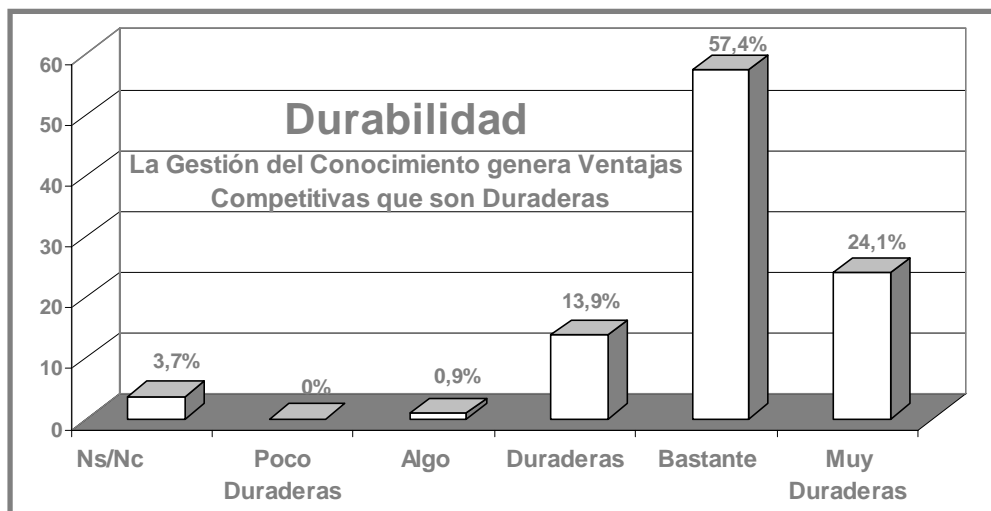
Las empresas consideran, por otra parte, que la Gestión del Conocimiento contribuye a su Competitividad 'Mucho' o 'Bastante' en un 68,5%(n4) de los casos. Complementariamente, *nadie (0%) duda de su contribución*, y sólo un 3,7% la considera 'Poca'. Estos resultados ponen de manifiesto una mejora notable comparados con los de 2001; entonces un 2% manifestaba que la GC *no* tenía impacto en el desarrollo del negocio y un 17% no contestaba.



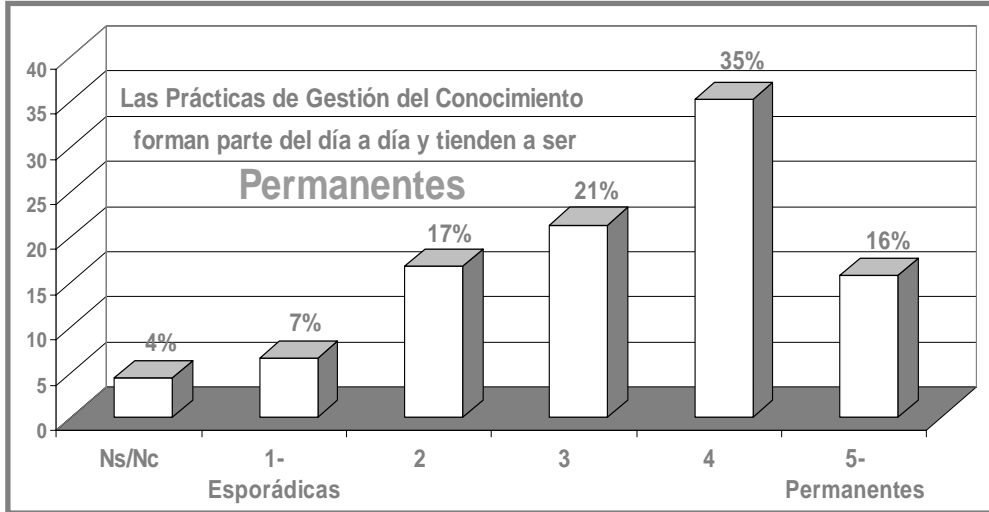
En definitiva, se detecta una clara tendencia a apreciar la contribución de la GC a la competitividad de las empresas como consecuencia principalmente de

- (i) 'mejoras en el servicio/producto'
- (ii) 'satisfacción del cliente', y
- (iii) 'más capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno'.

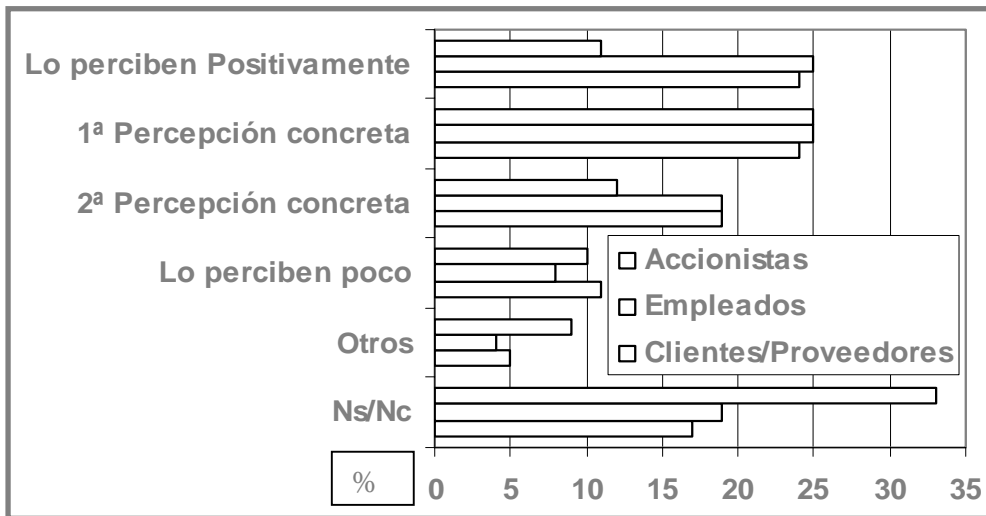
Además, las ventajas competitivas conseguidas a través de GC se consideran claramente Duraderas (81,5% n4). Nadie (0%) las considera 'poco duraderas' y un 1% las considera sólo 'Algo' duraderas.



Tal vez motivado por esta convicción, más del 50%(n4) de las empresas declaran que las iniciativas de GC forman parte de su día a día, es decir, no son esporádicas, si no que se trata de **Iniciativas Permanentes**.



Finalmente, los esfuerzos realizados en GC parecen ser bien percibidos por los 'Stakeholders'(Agentes relacionados), según el criterio de los entrevistados. Es decir, son bien valorados por **Cientes y Proveedores** (67%), por **Empleados** (69%) y también por los **Accionistas** (48%), si bien en este caso un 33% no responde (Ns/ Nc). A continuación del gráfico se muestra el detalle de las respuestas más concretas según el 'stakeholder'.



	Clientes/Proveedores	Empleados	Accionistas
1ª Percepción concreta	Mejor Calidad Producto / Servicio	Desarrollo Profesional Mejora del Trabajo	Beneficios, Valor, Resultados
2ª Percepción concreta	Más Confianza, Relación, Información	Más Satisfacción e Implicación	Mejora Gestión, Costes, Posición

Desde una perspectiva ligeramente distinta, se considera que **la GC acaba creando valor para todos los "stakeholders"** prácticamente, sin que pueda distinguirse un grupo en particular. Esto contrasta con otras iniciativas, cuyo impacto se considera mucho más focalizado en un grupo de "stakeholders" e específico.

Continuando con la misma línea del Estudio sobre **Gestión del Conocimiento** realizado en 2001, hemos querido comparar los resultados del presente estudio con los de un estudio similar realizado por KPMG en Europa recientemente. Esto permite encuadrar nuestro estudio en un contexto más amplio a nivel europeo. El estudio de referencia es el denominado "**KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**", que a su vez es continuación de uno realizado en 2000.

Existen muchas similitudes entre el trabajo de KPMG y el presente estudio. El estudio de KPMG fue realizado en cuatro países europeos, **Reino Unido, Alemania, Francia y Holanda**, y tiene un enfoque y estructura, además de tamaño de muestra por país, muy similar a éste.

En términos generales ambos estudios confirman que **la Gestión de Conocimiento se está afirmando como disciplina**; en este sentido podríamos perfectamente hacer nuestra la frase en el informe final que reza '**The 2002/2003 survey shows that Knowledge Management is approaching a higher maturity level**'.

Ambas investigaciones muestran que:

- Una creciente proporción de entrevistados considera el **Conocimiento como un Activo Estratégico para las empresas**
 - 80% (KPMG) declaran la GC como un Activo Estratégico
 - 93% (IESE-Capgemini) apuestan por la contribución de GC a la Competitividad
- Cada vez más **los miembros de los Consejos de Dirección están involucrados** en proyectos de Gestión de Conocimiento. Esto indica probablemente que se está pasando de una perspectiva de corto plazo, vinculada más bien a aspectos de implementación, a una **perspectiva de largo plazo**, orientada a resultados más permanentes y de fondo.
 - 51% (KPMG) declaran que se ha incrementado la presencia de Dirección
 - 30% (IESE-Capgemini), el doble que en 2001, es ya el liderazgo de Dirección
- Este cambio de perspectiva es coherente con el cambio en la importancia que se daba al aspecto tecnológico en Gestión de Conocimiento. **Los Aspectos Humanos adquieren mayor relevancia** y la tecnología pasa a tener un rol de mero soporte.
 - En el 2000 (KPMG) las empresas todavía asociaban GC a aspectos tecnológicos
 - 93% (IESE-Capgemini) asocia GC a Personas
- **La Tecnología no parece suponer un problema**, de hecho la mayor dificultad es lograr que ésta se utilice correctamente. La puesta en marcha de una iniciativa de Gestión de Conocimiento no es suficiente para desarrollar una fuerza de trabajo activa y comprometida con el uso y desarrollo del conocimiento en la organización.
 - 3% (IESE-Capgemini) tan sólo, ve la tecnología como dificultad de implantación
 - Sólo 13% (KPMG) declaran problemas por falta de perfiles tecnológicos

- **Compartir es uno de los objetivos clave de la Gestión del Conocimiento**, en sus múltiples formas y acepciones, en sentido amplio y concreto, empezando por dentro de la propia compañía y abriendo hacia fuera, en procesos verticales y cross.
 - 42% (IESE-Capgemini) identifica objetivos en el propio Ciclo de Conocimiento
 - 83% (KPMG) tiene como objetivo establecer sinergias entre unidades
- Existe evidencia clara sobre la necesidad de metodologías y herramientas para explotar el conocimiento en los negocios y en los procesos críticos de las empresas. La mayoría de los entrevistados manifiesta que **existe un escaso desarrollo de herramientas de Medición, Evaluación y Control del conocimiento**. La carencia de medidas y sistemas de este tipo hace más difícil desarrollar una cultura basada en compartir conocimiento. **Ni se controla ni se recompensa el uso o aportación de Conocimiento**.
 - 51% (IESE-Capgemini) declaran no poseer apenas medios de evaluación y control
 - 28% (KPMG) consideran básico recompensar las contribuciones de conocimiento
- **La explotación de Fuentes Externas de conocimiento es escasa**. De hecho el estudio de KPMG manifiesta que las empresas europeas se plantean el desafío de hacer un mejor uso de información externa a base de mejorar en compartir conocimiento externo con proveedores y clientes. En los próximos dos años, las empresas esperan así cambiar el foco de compartir información interna (bases de datos, empleados) a compartir la externa, a través de iniciativas como redes de conocimiento con proveedores y clientes.
 - 67% (IESE-Capgemini) dicen que Clientes y Proveedores ven beneficios en GC
 - 60% (KPMG) iniciarán en breve, comunidades con Clientes y/o Proveedores
- Los dos estudios identifican **problemas similares referidos a la Implementación de Proyectos de Gestión de Conocimiento**. Las empresas experimentan dificultades como el compromiso de los empleados, "muy ocupados" con las urgencias cotidianas, lo que les impide asignar tiempo a la Gestión del Conocimiento. Conseguir que la GC sea una prioridad para los empleados e integrarla en los procesos de negocio es algo a superar.
 - 44% (IESE-Capgemini) ven problemas en la organización -rigidez etc.
 - 45% (KPMG) ve falta de comprensión en los niveles superiores de la organización
- **La Innovación emerge como elemento aliado de la GC**.
 - 63% (KPMG) ven la GC como un 'acelerador' del proceso de innovación
 - 49% (IESE-Capgemini) consideran la Innovación asociada a la GC
- Incluso, comienza a percibirse GC como una metodología que **permite identificar buenas Oportunidades de Negocio**. Un buen número de encuestados considera que actualmente **se pierden oportunidades por una deficiente Gestión del Conocimiento**.
 - 78% (KPMG) cree perder negocio (6% ventas) por una deficiente GC
 - 78% (IESE-Capgemini) no se sienten muy satisfechos con su GC
- Se observa que la Gestión del Conocimiento ha dejado de ser algo simplemente "*nice to have*", y se ha transformado en una **disciplina asociada a la Mejora en el Desempeño** de la empresa en términos de resultados concretos.
 - 53% (IESE-Capgemini) esperan Resultados de una adecuada GC
 - 50% (KPMG) declara beneficios económicos contrastados

CONCLUSIONES: Evolución de la Gestión del Conocimiento en España.

Algunas ideas para la acción.

Para conducir, a continuación destacamos lo que consideramos más importante de los resultados que hemos presentado en las secciones anteriores y nos atrevemos a sugerir algunas ideas para la acción que sin ser definitivas se nos arrojan potencialmente adecuadas, al menos para ser tomadas en consideración a la hora de tomar decisiones en el área de la GC.

En los dos estudios llevados a cabo por el IESE y Capgemini los resultados muestran que **la GC es un tema de importancia para los participantes** en los mismos. Sin embargo, el significado que atribuyen a la GC dista de ser único, a pesar de que en más del 50 % la considera necesaria para fomentar el compartir y facilitar el acceso al conocimiento.

En el estudio anterior (2001), aparecieron 3 perspectivas que dominaban la visión de los entrevistados. Una relacionada con Sistemas de Información, otra con Personas y su desarrollo y el aprendizaje, y otra con la medición del Capital Intelectual.

Los resultados del presente estudio (2003) muestran que la perspectiva relacionada con las Personas se impone frente a la de Sistemas de Información, a los que se les reconoce fundamentalmente un papel de soporte, mientras que la perspectiva del Capital Intelectual prácticamente desaparece. En definitiva, el fuerte enfoque tecnológico existente en el pasado ha cambiado con el tiempo, tomando especial relevancia los aspectos centrados en las personas.

Este cambio está probablemente relacionado con el hecho de que **la mayoría de los participantes en el estudio considera que las capacidades que dan lugar a sus ventajas competitivas se basan en el conocimiento y la experiencia de las personas.** Así, la idea de **basar ventajas competitivas en el desarrollo de conocimiento está echando raíces** cada vez más profundas en las empresas de nuestro entorno.

Por otra parte, **el conocimiento propio y colectivo está más y más en el centro de atención.** También es interesante constatar que un aspecto importante de **estos tipos de conocimiento se asocia a esquemas / sistemas organizativos, además de a experiencia/know-how y tecnología propia.**

Por último, progresivamente aunque todavía en forma muy rudimentaria, **las empresas atribuyen resultados de negocio a iniciativas de desarrollo / aplicación del Conocimiento,** incluso de manera espontánea.

En los últimos dos años **la GC ha pasado de ser algo “nice to have” a concebirse como una función a la que pueden exigirse resultados concretos;** de hecho, espontáneamente, más de la mitad de los entrevistados sugiere resultados que esperan obtener de la implementación de proyectos de Gestión de Conocimiento. En particular, se trata de **Resultados Económicos, Supervivencia y de Desarrollo de Personas** a partir de la GC.

Mientras que el estudio de 2001 identificó como principal resultado la necesidad de fomentar y apoyar el aprendizaje y no encontró referencias a resultados más específicos ni al para qué del aprendizaje, **en 2003 la obtención de resultados de negocio es un tema central y recurrente.**

Los procesos de aprendizaje preferidos, en cambio, son muy parecidos a los identificados en el estudio anterior. La Formación es el mecanismo de aprendizaje más común, y **se valora más la formación interna que la externa**. El trabajo en equipo, el “coaching” o el “mentoring”, como mecanismos de aprendizaje en grupo también son muy considerados. Un aspecto hasta cierto punto sorprendente es la **escasa mención de herramientas tecnológicas de soporte para el aprendizaje**, a pesar de que en el estudio anterior el e-learning se perfilaba como un campo emergente con un potencial que no parece haber cristalizado.

En este estudio se mantiene y consolida la visión de que **el liderazgo de los proyectos de GC está vinculado a la Alta Dirección**, apoyándose en el departamento de RRHH para llevar adelante los proyectos correspondientes. En este área es interesante mencionar que se mantiene un grado bajo de “especialización”; es decir, **se asignan relativamente pocas personas a la GC de manera especializada, a pesar de que la inversión en proyectos va claramente al alza**.

Existe conciencia de que en cualquier caso los resultados de la GC no se notarán inmediatamente, y por lo tanto **la recuperación de la inversión debe plantearse a medio / largo**. En este contexto, es coherente que los **proyectos / iniciativas se planteen con carácter permanente y poco esporádico**.

Creemos que este **mayor énfasis en los resultados** es un aspecto positivo que seguramente llevará a desarrollar mejores medidas, más precisas, que potencien una mejor gestión de los proyectos de GC. Que, por otra parte, están proliferando; **una gran mayoría de empresas están llevando adelante proyectos de GC**.

Las barreras más importantes para el buen desarrollo de las iniciativas de GC tienen que ver con aspectos culturales y organizativos. Entre las primeras se mencionan la poca apertura de mente y disposición al cambio, y la falta de sentido de pertenencia. Determinadas circunstancias que se esgrimen como dificultades parecen más bien “excusas” (poca flexibilidad de la organización actual, el día a día, los hábitos) y también aspectos más genuinamente organizativos, como la falta de esquemas transversales que faciliten el compartir.

En cualquier caso **la dificultad no parece percibirse ni en el coste ni en la tecnología**; seguramente porque se considera que pueden conseguirse buenos resultados sin mucha sofisticación, y que el problema no está en las funcionalidades tecnológicas. Las tecnologías más usadas son las que proporcionan comunicación asíncrona y el acceso integrado a información. **El correo electrónico y las Intranets ocupan un lugar prominente, como en el estudio anterior**. A pesar de la importancia que se asigna a los grupos **para el aprendizaje, se constata poco soporte de tecnologías de información** aplicadas a los mismos.

Un tema de suma importancia es el grado de integración de procesos. **Los procesos de GC parecen estar poco integrados con los procesos generales de la organización**, si bien la situación parece en franca mejoría.

Como conclusión, puede decirse que **se detecta mucha más actividad en GC que en el estudio anterior**. La mayoría de las empresas tiene iniciativas en marcha, y los esfuerzos completados son de más envergadura que en 2001.

A modo de **colofón final**, las siguientes son algunas **ideas para la acción** en el terreno de la GC que pueden deducirse más o menos directamente de las consideraciones anteriores:

- La **Gestión del Conocimiento**, como disciplina emergente, necesita **contar con el apoyo de Dirección**, que debe facilitar su estructuración en el seno de la empresa.
- La **GC debe incorporarse a los procesos del día a día**, de manera que resulte fácil a los empleados, su contribución y su uso.
- Es también importante **saber motivar a las personas y facilitarles tiempo para su participación** en los procedimientos estipulados de GC.
- Antes de plantearse el diseño de actuaciones enfocadas de GC, es conveniente cuestionarse explícitamente en **qué conocimientos se basa la competitividad** actual y futura de la empresa de interés.
- A continuación, reflexionar acerca del **enfoque más adecuado para su desarrollo, diseminación y aplicación**, lo cual implica, en particular, diseñar esfuerzos de aprendizaje coherentes con esos conocimientos.
- **Analizar y tratar de evaluar explícitamente su aportación** en términos de resultados
- Reconocer que en general **ni la tecnología ni los costes tienen por qué ser el problema**, aunque no es prudente obviarlos. Y que **los componentes de cultura y de organización serán cruciales**, por lo que **el liderazgo de la Alta Dirección es fundamental**.
- **Realizar un esfuerzo específico en temas de medición y evaluación.** Los aspectos de evaluación / reconocimiento / compensación son fundamentales y tienen tendencia a estar poco desarrollados, especialmente en términos de contribución al desarrollo y uso efectivo de conocimiento implícito, interno y colectivo, en razón a su mayor potencial para ventajas competitivas sostenibles.
- **Tener en cuenta que existe un tema de “empleabilidad interna”** en relación con el desarrollo de conocimiento idiosincrásico que exige ligar todo, y muy en particular los incentivos, al potencial futuro de la empresa si no se quiere perder credibilidad frente a los miembros de la organización que sea.
- **Sacar buen provecho del Conocimiento es una oportunidad** y casi una obligación para el futuro de cualquier empresa, pero hacerlo realidad requiere una Gestión afinada y sobre todo enfocada.

Cara al futuro, y para seguir profundizando en el tema de la Gestión del Conocimiento, Capgemini e IESE, y en particular los autores de este Informe, están interesados en analizar y diagnosticar situaciones específicas en relación con la Gestión del Conocimiento en el ámbito empresarial, y colaborar en proyectos de mejora al respecto.■

ANEXO 1 – Mapa Conceptual. Correspondencia entre las secciones del Cuestionario y los capítulos de este Informe

Para facilitar la comparación entre los resultados de este estudio y el presentado en 2001, hemos procurado mantener la misma estructura de documento. Como la correspondencia entre el cuestionario utilizado (Anexo 2) y los apartados de este informe no es directa, con el fin de hacer explícita dicha correspondencia presentamos a continuación un **Mapa Conceptual** que recoge por columnas los apartados del informe y por filas las secciones del cuestionario, marcando las interrelaciones correspondientes en las casillas al efecto.

También se destaca el **Concepto Clave** de cada ítem del cuestionario, que se presenta en un código de color, para destacarlo, a lo largo del informe.

Cuestionario	Item	Acrónimo	1. Motivación	2. Ficha Técnica	3. GC en España	4. Conocimiento Relevante	5. Aprendizaje	6. Tecnología y Sistemas de	7. Los Beneficios	8. Somos Distintos?	9. Conclusiones	10. Referencias Agradecimien
					(3.2)							
Datos Generales	1.0	Cargo										
	1.1	Actividad										
	1.2	Ventas										
	1.3	Empleados										
	1.4	Sector										
	1.5	Ventajas										
Gestión del Conocimiento	1.6	Capacidades							Apartado 3:			
	2.1	Sugiere			(3.1)				3.1 El Concepto de GC			
	2.2	Asocia			(3.1)				3.2 Perspectivas			
	2.3	Objetivos			(3.3)				3.3 Objetivos			
	2.4	Propio							3.4 Qué se está haciendo			
	2.5	Imitabilidad							3.5 Situación de Partida			
	2.6	Tipos			(3.5)				3.6 Cultura/Condiciones			
2.7	Realidades			(3.5)				3.7 Aspectos Organizativos				
Aprendizaje Desarrollo	3.1	Aprendizaje										
	3.2	Mecanismos										
	3.3	Formación										
	3.4	Permanencia										
Contexto Organizativo	4.1	Situación			(3.6/7)							
	4.2	Cultura			(3.6)							
	4.3	Evaluación			(3.7)							
	4.4	Liderazgo			(3.7)							
	4.5	Dificultades			(3.7)							
	5.1	Gestión			(3.7)							
	5.2	Herramientas										
	5.3	Proyectos			(3.4)							
	5.4	Iniciativas			(3.4)							
	5.5	Resuelven			(3.4)							
	5.6	Permanentes										
Contribución y Competitividad	6.1	Influencia										
	6.2	Competitividad										
	6.3	Durabilidad										
	6.4	Agentes										
	6.5	Equipo			(3.5)							
	6.6	Inversion			(3.5)							
	6.7	Resultados			(3.5)							

El Cuestionario utilizado consta de **6 secciones**, además de una de introducción e instrucciones al principio. Muy sucintamente, dichas secciones se centran en los temas siguientes.

1.- Datos Generales

Información básica de la empresa; datos demográficos, cargo de quien contesta el cuestionario y una descripción de su sector, en términos de grado de competitividad entre empresas, importancia de la innovación, etc., así como también una apreciación de qué capacidades se consideran esenciales para competir efectivamente en dicho contexto.

2.- Gestión del Conocimiento

Qué entiende la dirección de la empresa por Gestión del Conocimiento, qué objetivos persigue y con qué conceptos / actividades la asocia. Se trata de obtener una descripción no forzada de estos términos y recabar una primera idea sobre en qué tipo de marco conceptual parecen organizarse, además de reflexionar acerca de una serie de activos / tipos de conocimiento (en particular el considerado difícil de imitar por otras empresas) y obtener una valoración preliminar de los mismos.

3.- Aprendizaje y Desarrollo de Conocimiento

Esta sección trata de identificar los mecanismos de aprendizaje, desarrollo y distribución de conocimiento en la empresa, así como explorar la efectividad percibida de los mismos. En particular, aspectos de permanencia de los empleados en la empresa y del tiempo necesario para que uno recién incorporado aprenda lo básico para ser plenamente efectivo son de interés aquí.

4.- Contexto Organizativo

Esta sección trata de aquilatar cómo el contexto organizativo y cultural de las empresas influye no sólo en la efectividad de las iniciativas de Gestión del Conocimiento, sino también en el proceso de sugestión, diseño y puesta en marcha. Se trata de identificar tanto las influencias positivas como las negativas, para tener una idea de qué hacer, en términos organizativos y de cultura, para potenciar los resultados de dichas iniciativas.

5.- Prácticas de Gestión del Conocimiento

El tema de esta sección tiene que ver con qué tipo de iniciativas y proyectos las empresas han llevado a cabo o cuáles tienen previsto desarrollar, con qué objetivos y con qué efectividad, así como también inventariar el tipo de apoyo tecnológico y de sistemas utilizado y considerado más conveniente.

6.- Contribución y Competitividad

Esta sección se centra en la evaluación de la contribución de las iniciativas en Gestión del Conocimiento en términos de su aportación a la competitividad de las empresas, tratando al mismo tiempo de obtener indicios de cómo la misma puede medirse, tanto en términos de coste como de resultados específicos.

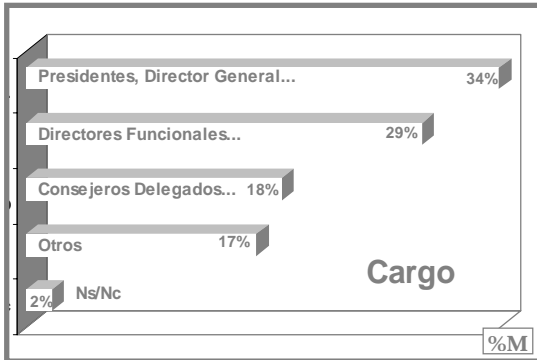
En **Anexo 3** se presentan todos los gráficos correspondientes a cada ítem del cuestionario y en **Anexo 1**, se muestra el **Mapa Conceptual** de equivalencias entre el Cuestionario y las Secciones de este Informe.

ANEXO 3 – Gráficos de los Resultados del Cuestionario

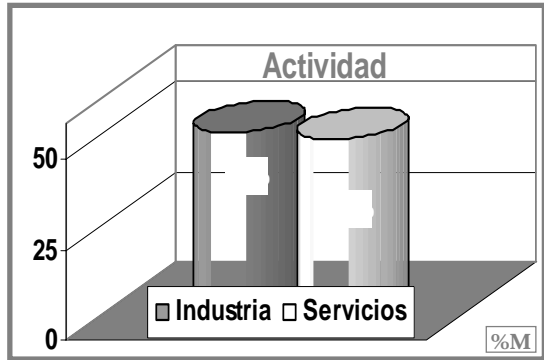
%M

%R

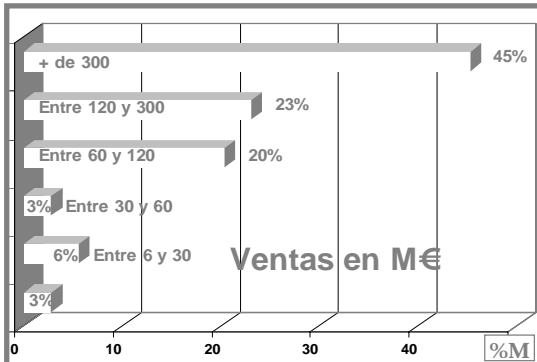
%m %r



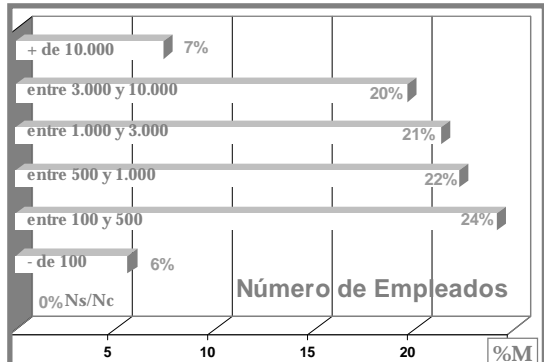
1.0 Cargo que contesta el cuestionario



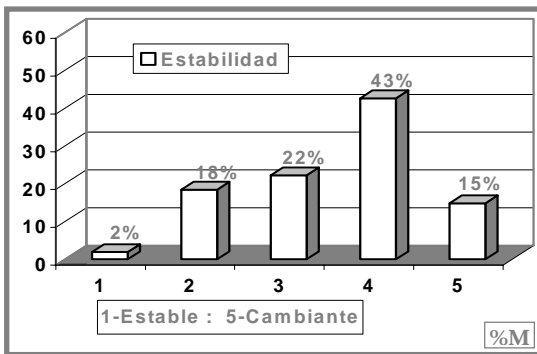
1.1 Actividad del sector donde opera



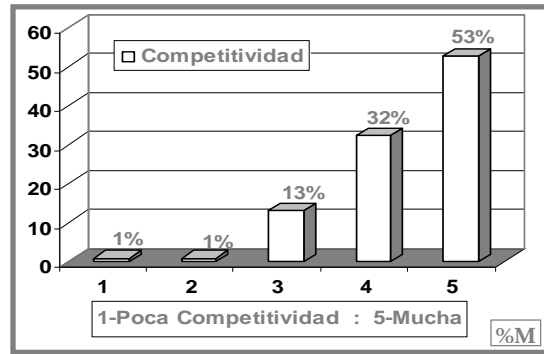
1.2 Ventas que declaran para 2003



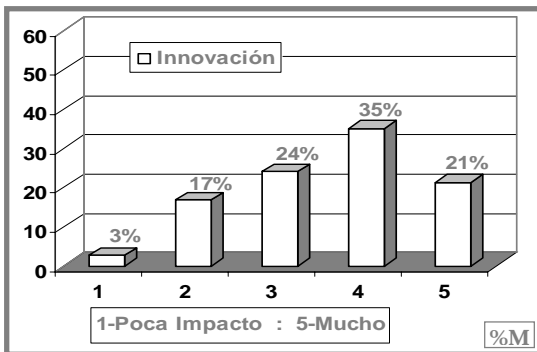
1.3 Empleados que declaran para 2003



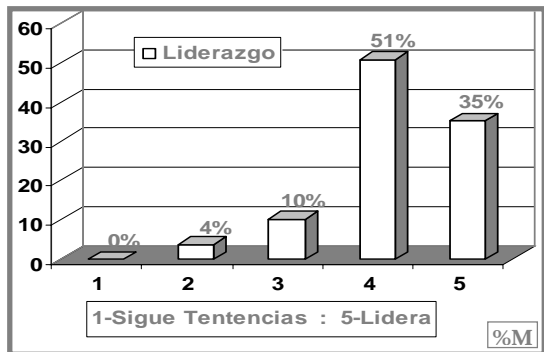
1.4a Nivel de Estabilidad en que operan



1.4b Nivel de Competitividad del sector

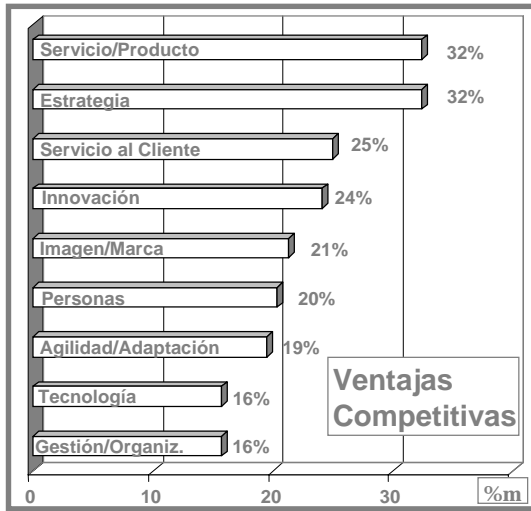


1.4c Impacto de la Innovación



1.4d Nivel de Liderazgo en su sector

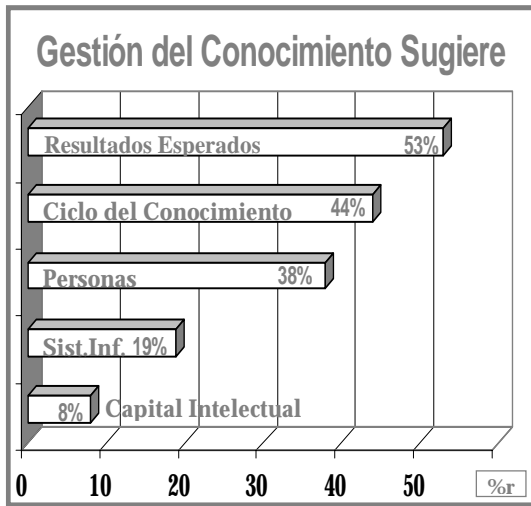
A3



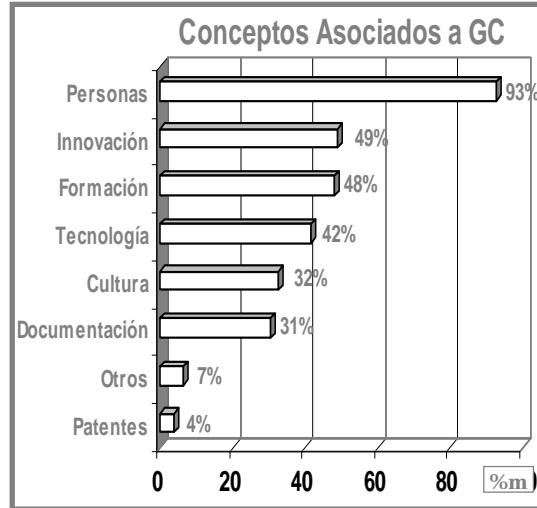
1.5 Ventajas Competitivas que declaran poseer



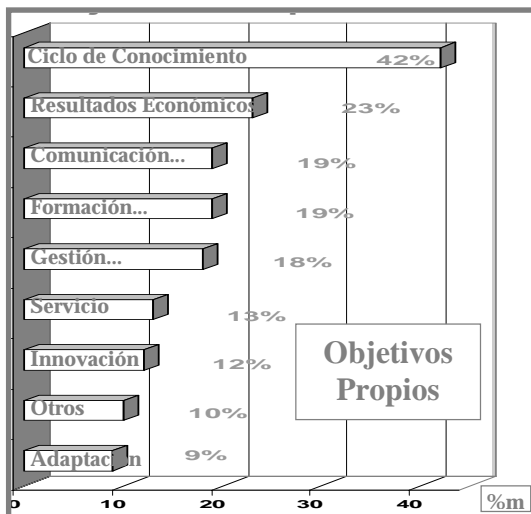
1.6 Capacidades que sustentan las Ventajas



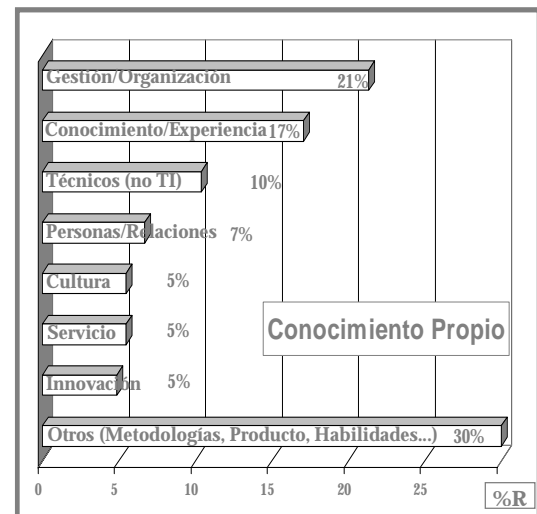
2.1 ¿Que le Sugiere el término GC?



2.2 ¿Conque Asocia el término GC?

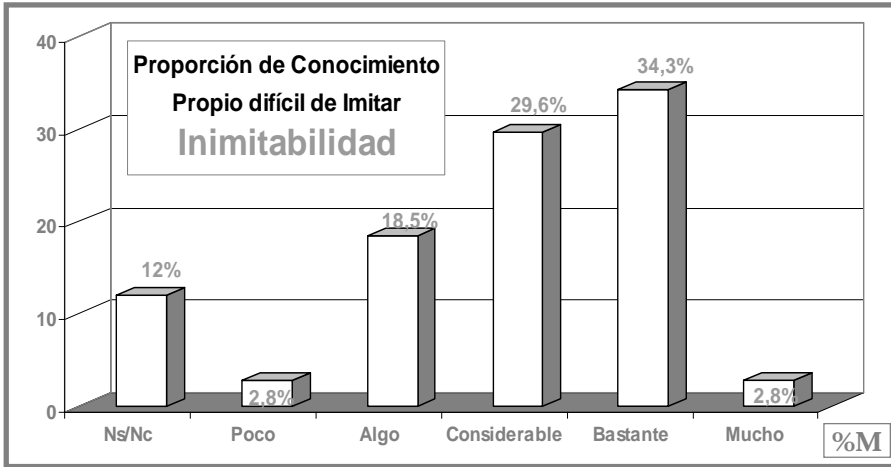


2.3 Objetivos de una adecuada GC

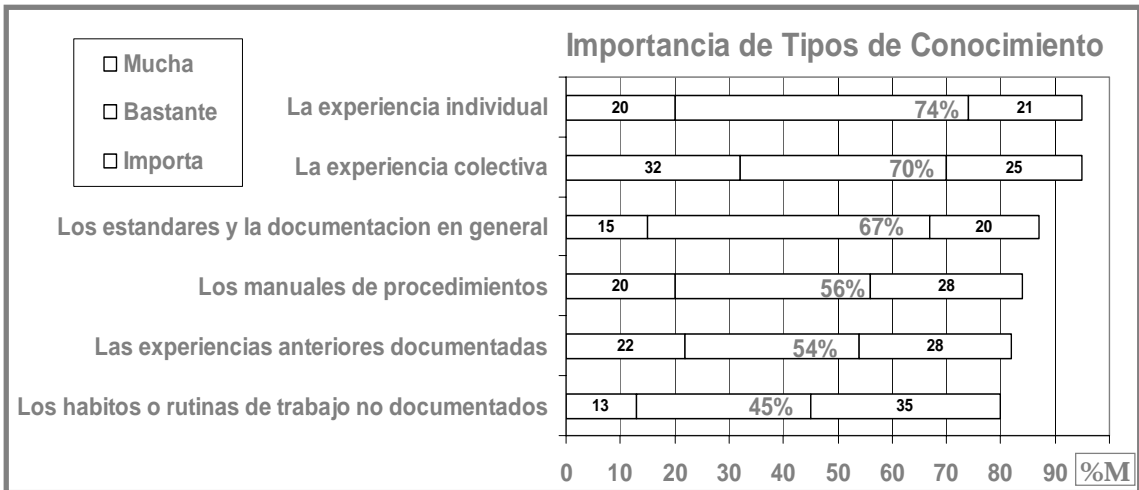


2.4 Principales Tipos de conocimiento Propio

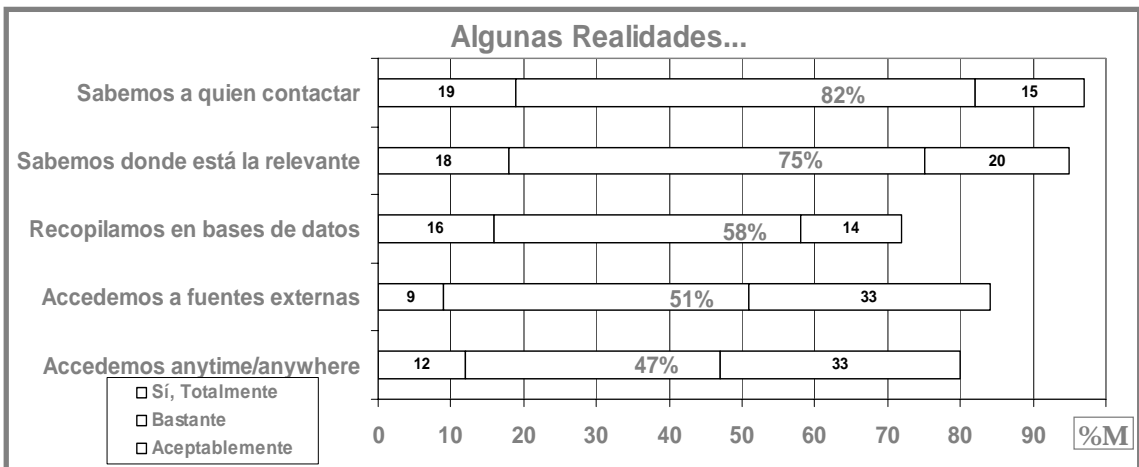
A3



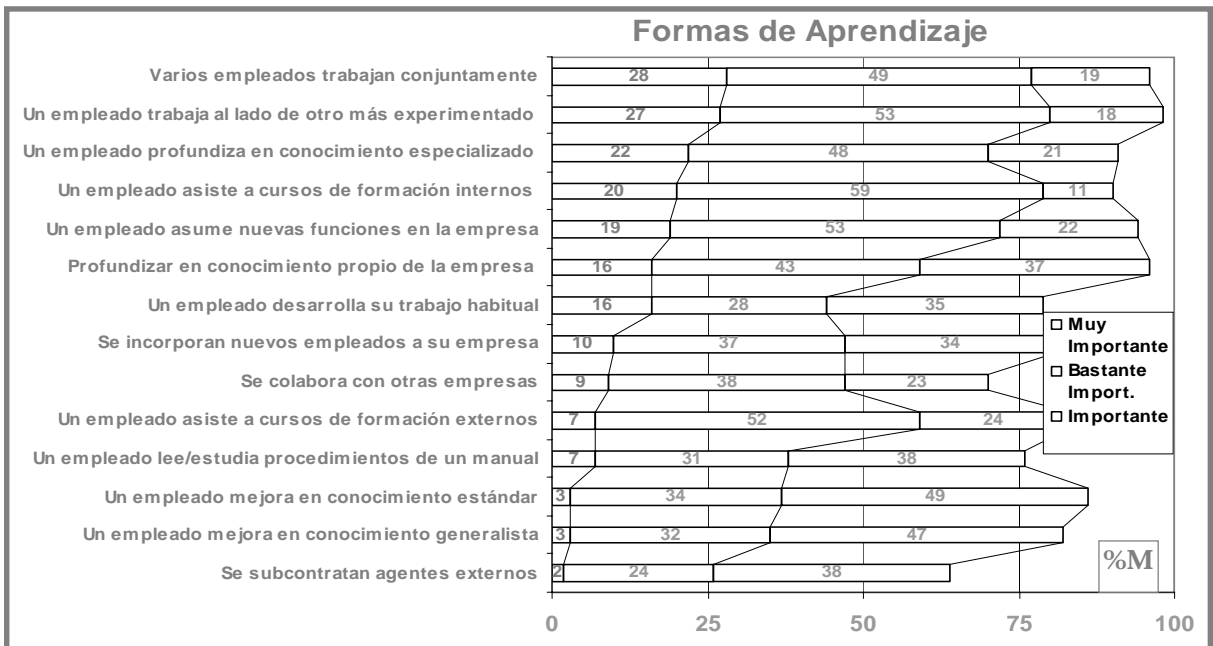
2.5 Inimitabilidad del Conocimiento Propio



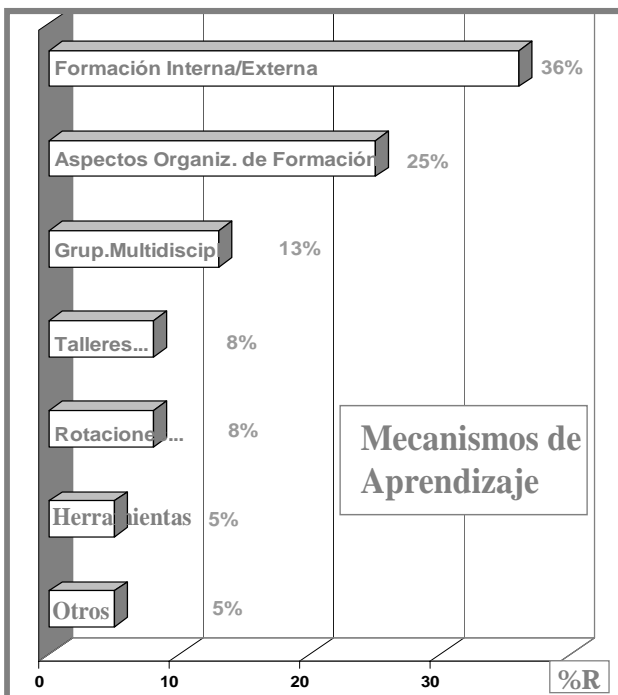
2.6 Importancia de algunos Tipos de Conocimiento que valoran las empresas



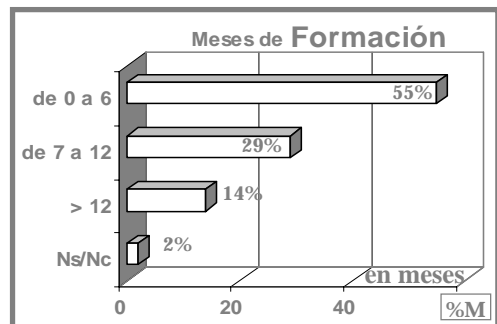
2.7 Algunas Realidades de situaciones que existen en las empresas



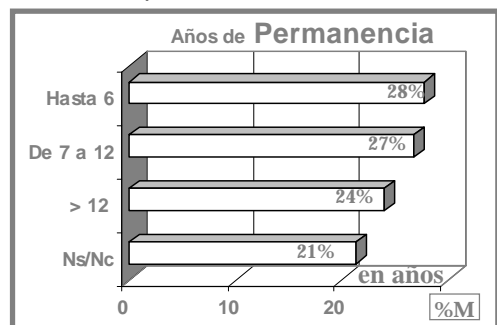
3.1 Importancia de las formas de Aprendizaje en la incorporación de nuevos conocimientos



3.2 Mecanismos de Aprendizaje utilizados

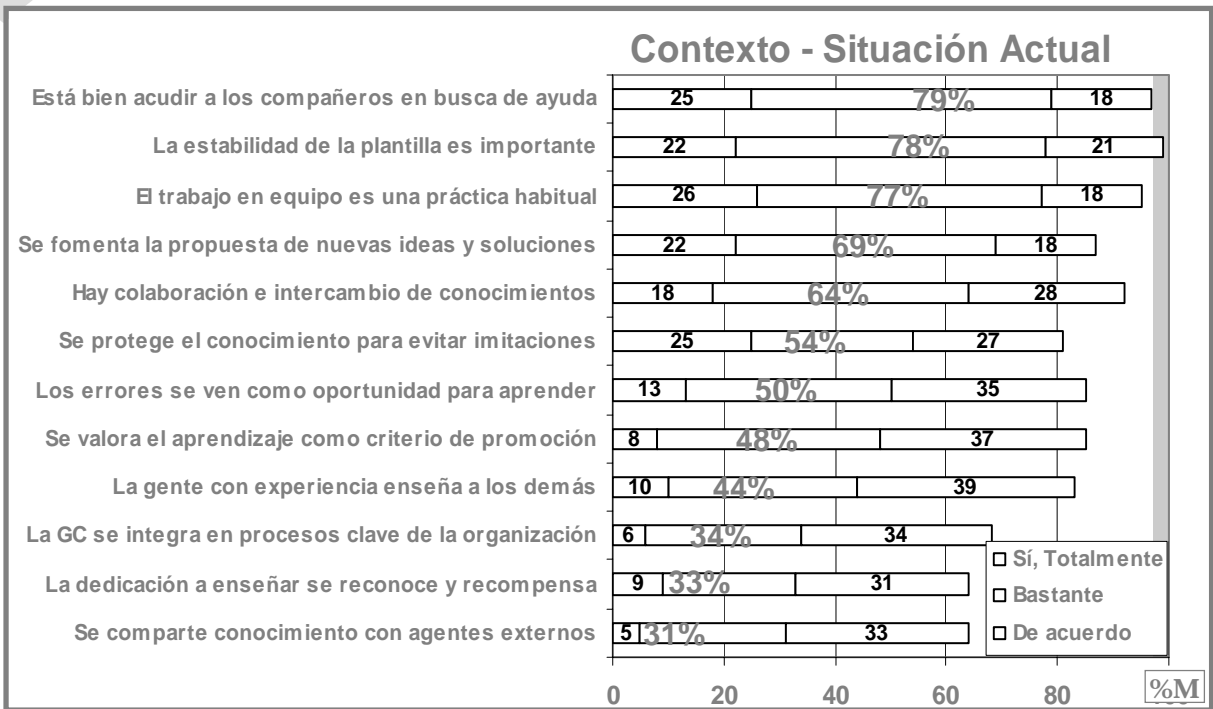


3.3 Tiempo Medio de Formación

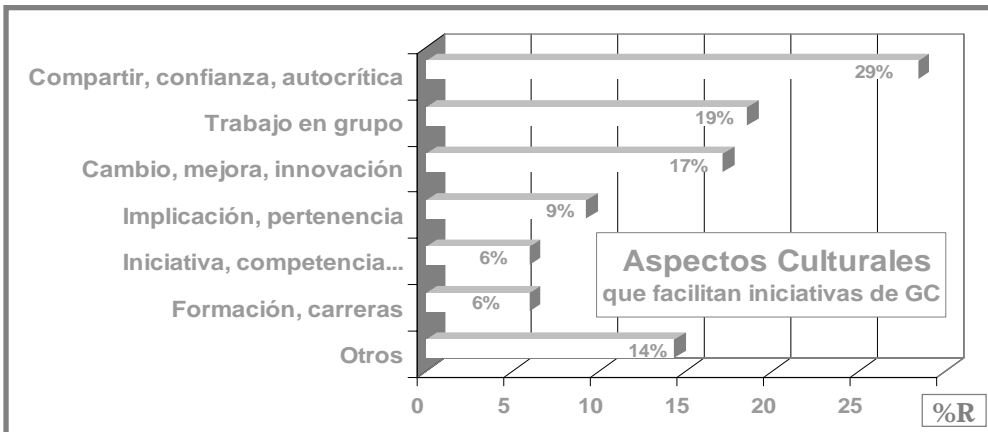


3.4 Tiempo Medio de Permanencia

A3

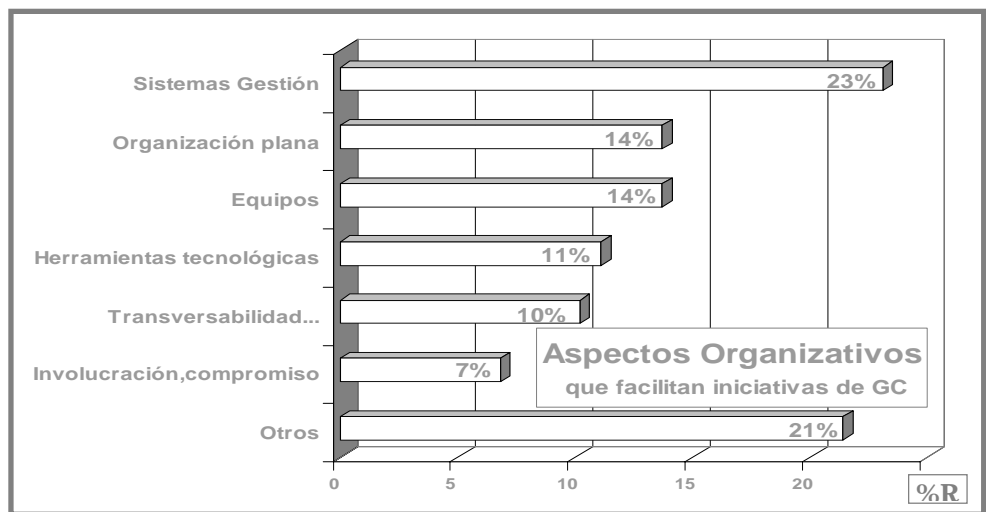


4.1 Algunos datos sobre la Situación actual de las empresas en relación al Conocimiento

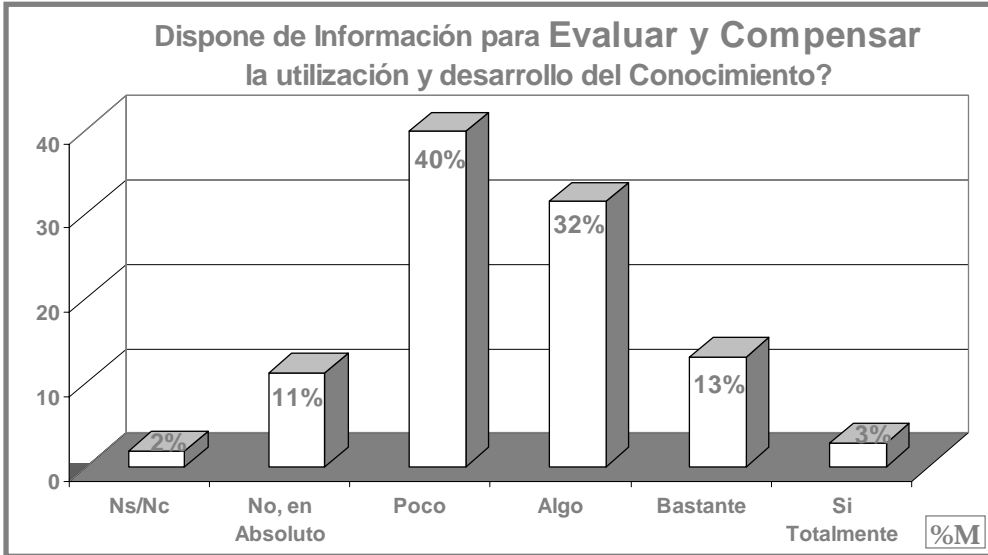


4.2a Aspectos Culturales que facilitan la implantación de Iniciativas de Gestión del Conocimiento.

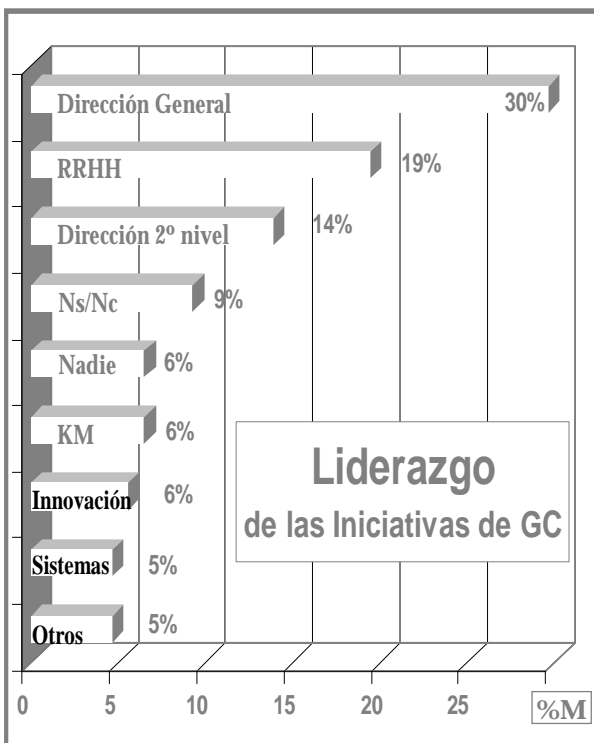
4.2b Aspectos Organizativos que facilitan la implantación de Iniciativas de Gestión del Conocimiento.



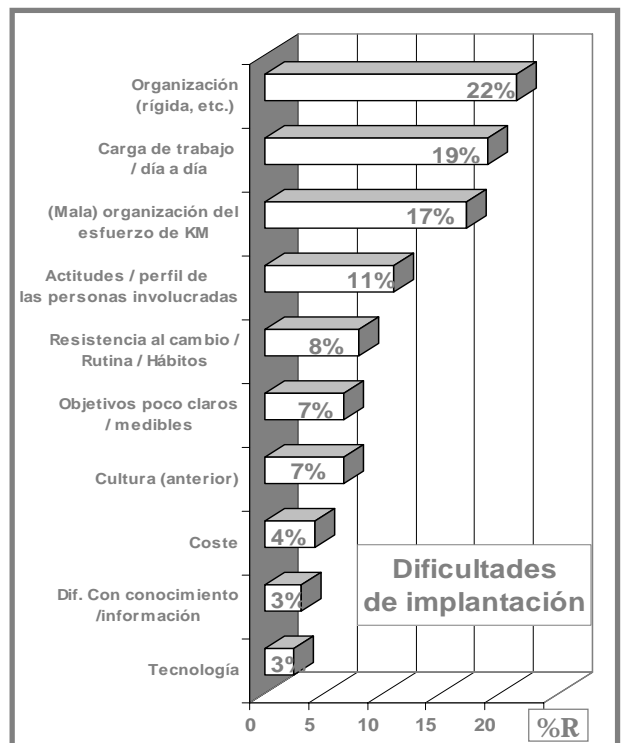
A3



4.3 Disponibilidad de Inform./Indicadores para Evaluar y Compensar el uso de Conocimiento

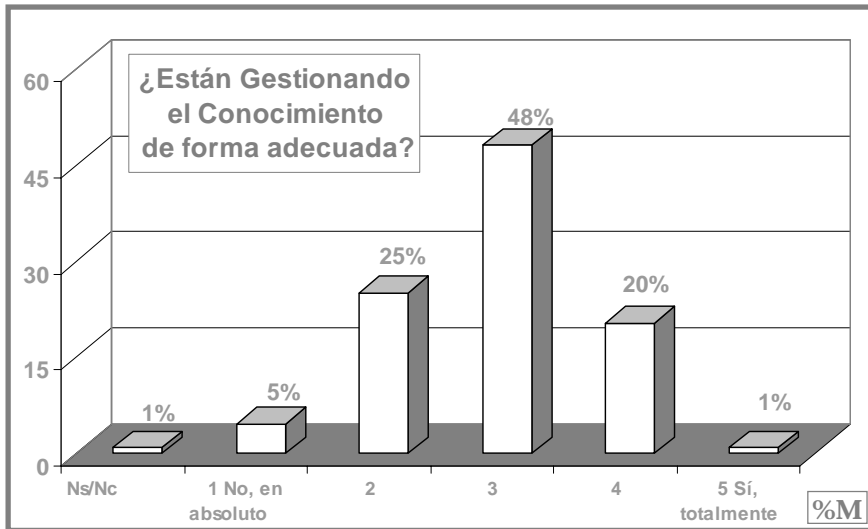


4.4 Liderazgo de las Iniciativas de GC

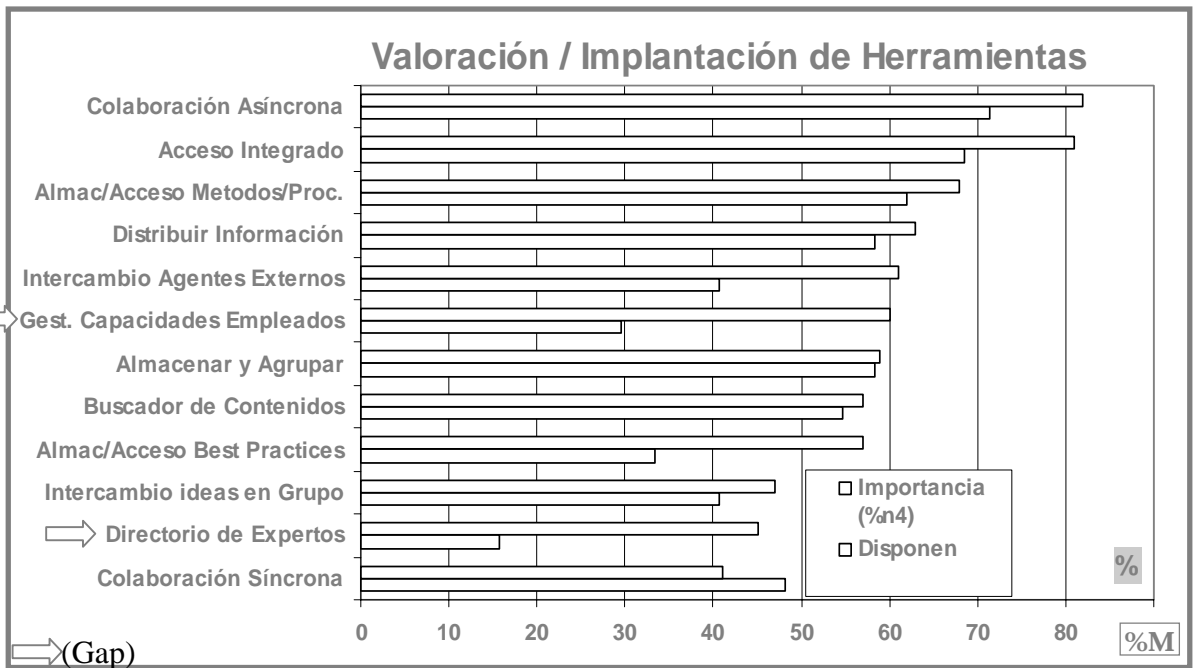


4.5 Dificultades de implantación Iniciativas GC

A3

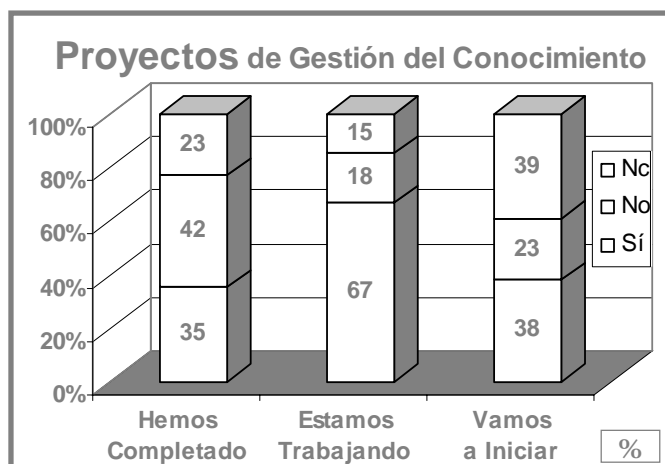


5.1 Gestión adecuada del Conocimiento en la empresa.



5.2 Importancia y existencia de distintas Herramientas en la empresa.

5.3 Situación actual en iniciativas y Proyectos sobre Gestión del Conocimiento en las empresas.

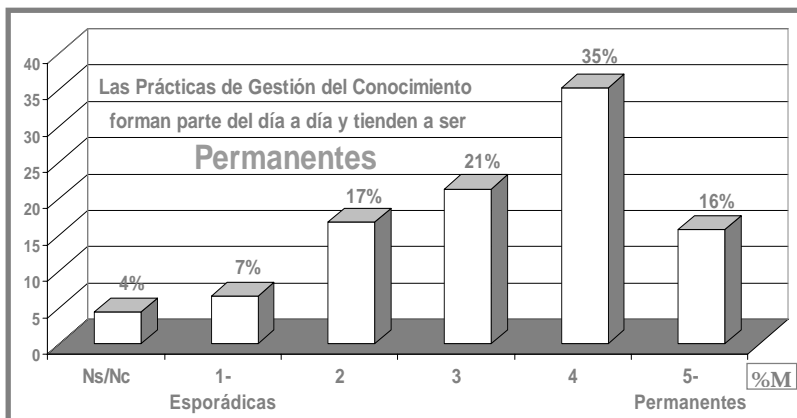
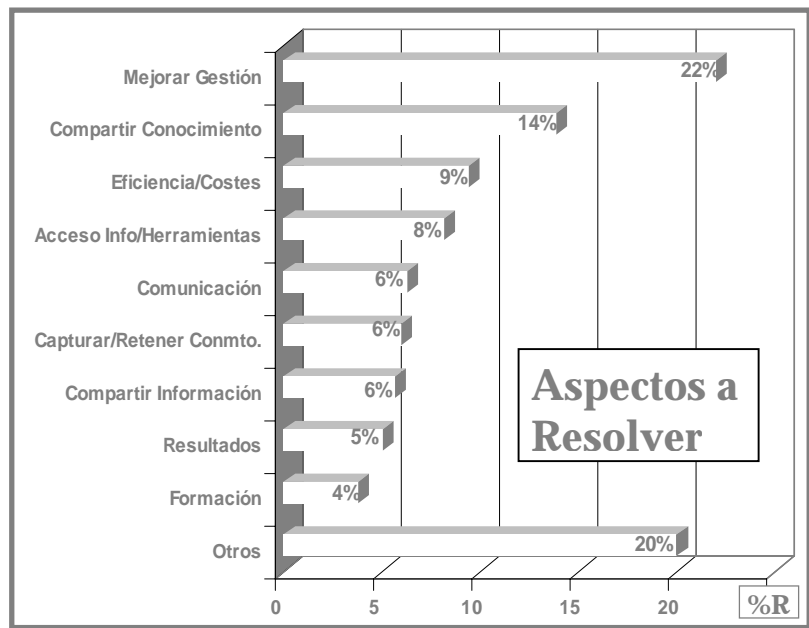


A3



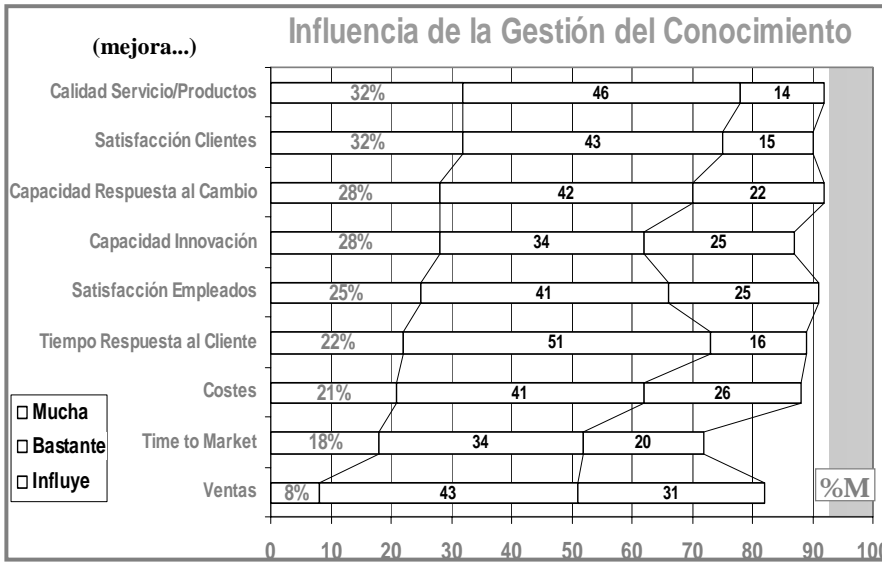
5.4 Iniciativas más relevantes de Gestión del Conocimiento, iniciadas en las empresas.

5.5 Aspectos más importantes a Resolver con las iniciativas de Gestión d. Conocimiento.

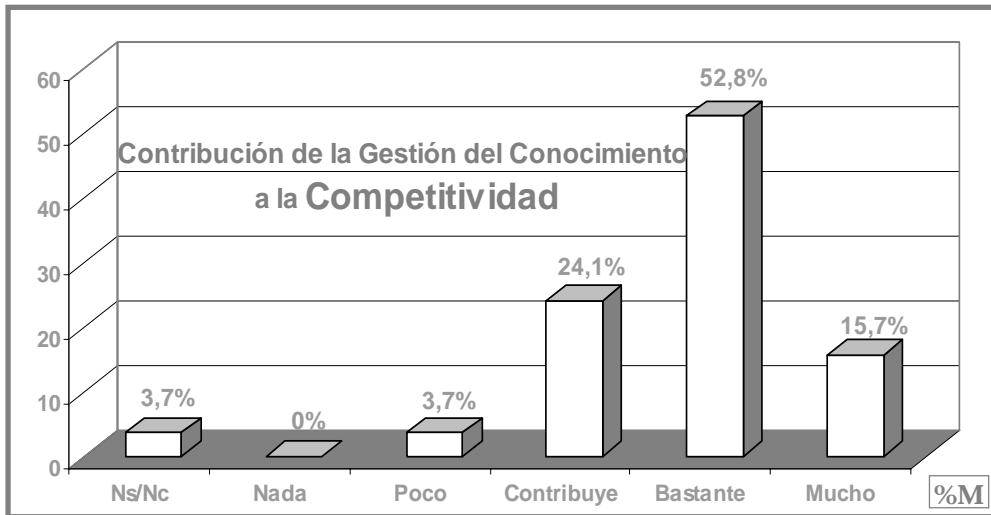


5.6 Nivel de Permanencia (forman parte del día a día) de las practicas de Gestión del Conocimiento.

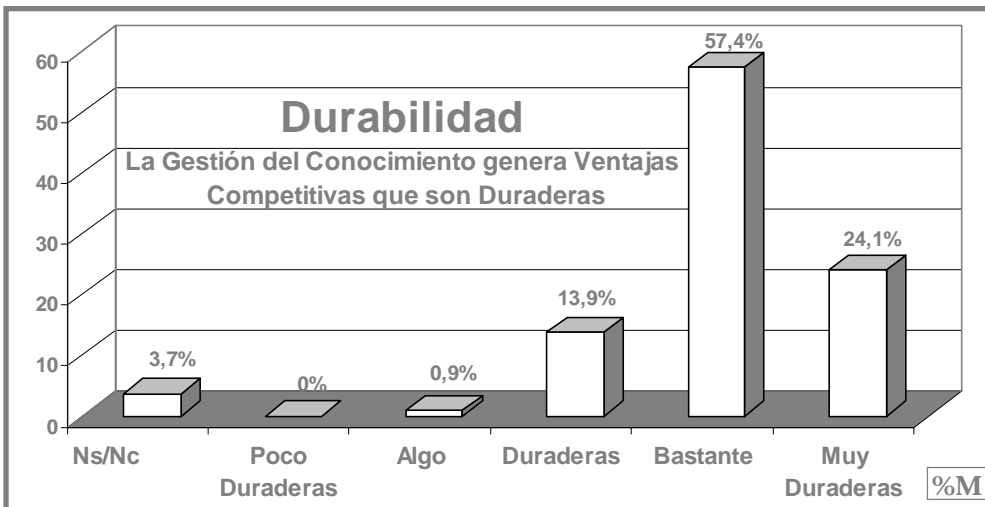
A3



6.1 Influencia de la Gestión del Conocimiento en algunos aspectos de la actividad de la empresa.



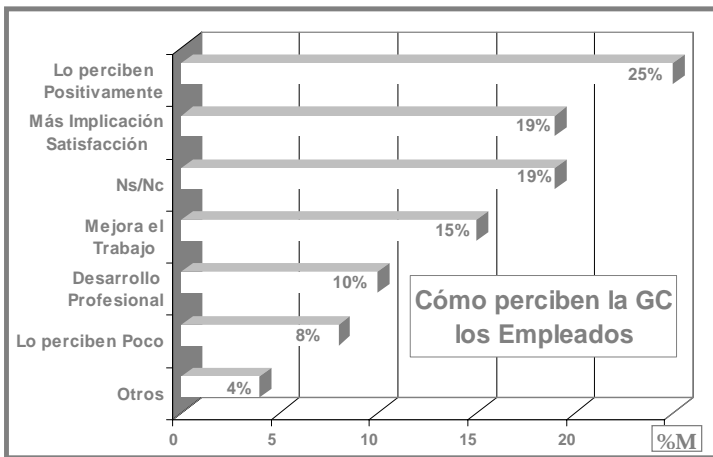
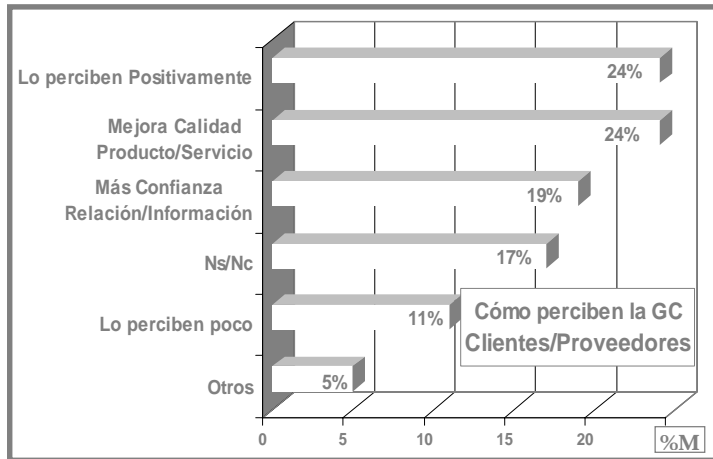
6.2 Contribución de la Gestión del Conocimiento a la Competitividad



6.3 Durabilidad de las Ventajas Competitivas basadas en la Gestión del Conocimiento

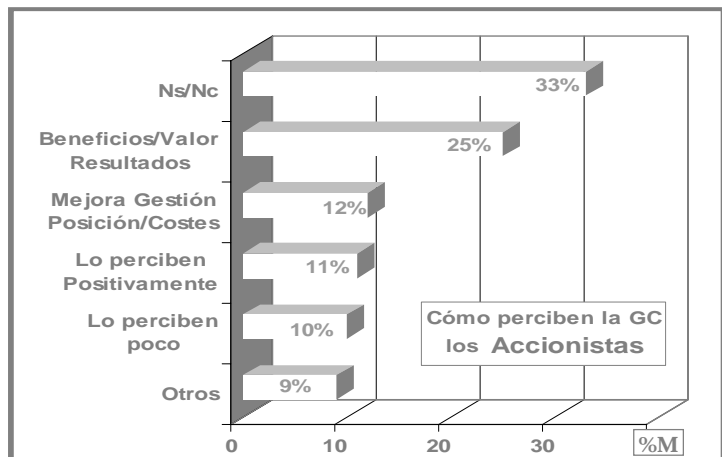
A3

6.4.1 Cómo perciben y valoran la Gestión del Conocimiento **Cientes y Proveedores** (Stakeholders o Agentes)

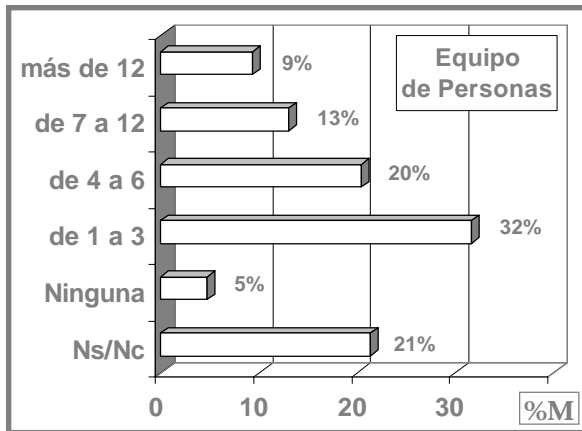


6.4.2 Cómo perciben y valoran la Gestión del Conocimiento los **Empleados** (Stakeholders o Agentes)

6.4.3 Cómo perciben y valoran la Gestión del Conocimiento los **Accionistas** (Stakeholders o Agentes)

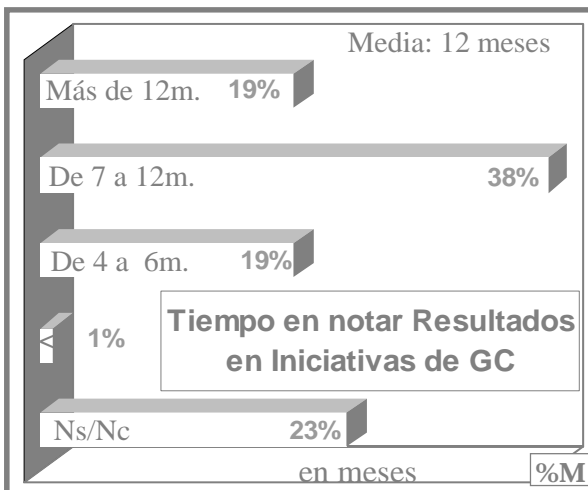
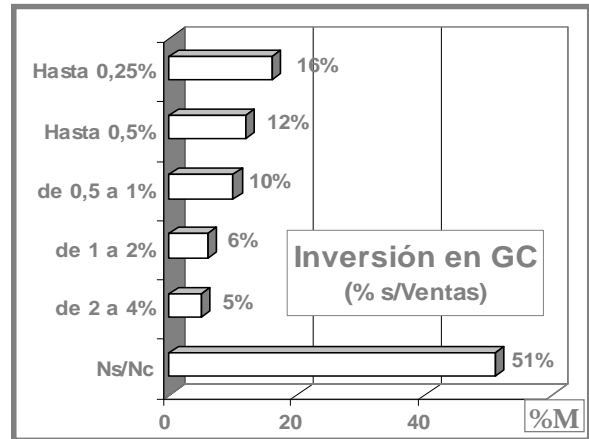


A3

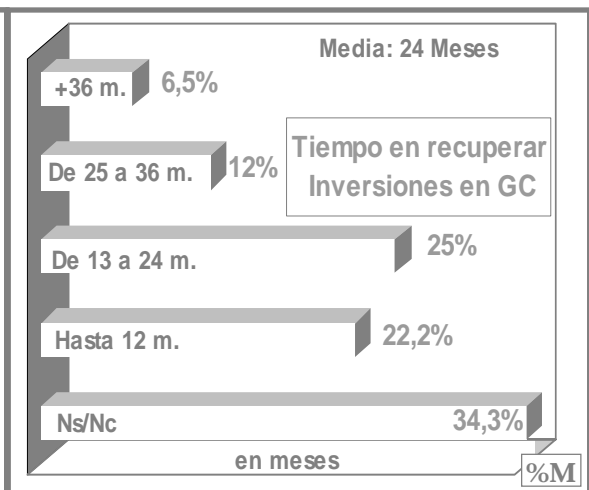


6.5 Equipo de personas dedicadas a la Gestión del Conocimiento (o FTE, 'Full Time Equivalents')

6.6 Porcentaje aproximado de **Inversión** en Gestión del Conocimiento (estimado como porcentaje sobre la cifra de Ventas)



6.7.1 Tiempo necesario para notar los **Resultados** de una adecuada GC



6.7.2 Tiempo necesario para **Recuperar** las Inversiones en GC

- El Estudio 'Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española - 2003', es fruto de la colaboración entre IESE-Universidad de Navarra y Capgemini.
- Los Estudios utilizados para comparativas de datos han sido:
 - European Knowledge Management Survey - 2002/2003 (KPMG)
 - La Gestión del Conocimiento en España - 2001 (IESE y Capgemini)
 - La Gestión del Conocimiento en Empresas Argentinas 2001 (Universidad Austral)
 - Knowledge Management Research Report - 2000 (KPMG Consulting)
- Autores
 - Rafael Andreu (IESE) - Profesor Ordinario
 - Joan Baiget (Capgemini) - Knowledge Manager
- Y la colaboración de Alberto Almansa y Erika Salvaj
- IESE (<http://www.iese.edu>)
 - Tel. (+34) 93 253 42 00
 - Tel. (+34) 91 357 08 09
 - info@iese.edu
- Capgemini (<http://www.capgemini.es>)
 - Tel. (+34) 93 495 86 00
 - Tel. (+34) 91 657 70 00
 - es.info@capgemini.es

Si está interesada/o en información adicional y/o desea participar en próximas ediciones del estudio aportando sus experiencias mediante entrevista y/o cuestionario, por favor diríjase indistintamente a:

- Rafael Andreu (IESE) randreu@iese.edu
- Joan Baiget (Capgemini) joan.baiget-sole@capgemini.com