



GESTION DEL CONOCIMIENTO  
Y COMPETITIVIDAD  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA – 2007

Andreu (IESE) - Profesor  
Agustí Canals (UOC) - Profesor  
Joan Baiget (UAB) - Profesor

**In | INDICE****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 Percepción
- 3.3 Objetivos
- 3.4 ¿Que se está haciendo?
- 3.5 Situación de Partida
- 3.6 Contexto Cultural/Organizativo

**4 - El Conocimiento Relevante****5 - Desarrollo del Conocimiento****6 - Estrategia y Recursos****7 - Los Beneficios****8 - ¿Somos distintos?****9 - Conclusiones****10 - Anexo I. Mapa Conceptual****Anexo II. Estructura del Cuestionario****Anexo III. Gráficos por ítem**

- 1. Datos Generales
- 2. Conocimiento Relevante
- 3. Desarrollo del Conocimiento
- 4. Contexto organizativo
- 5. Estrategia y Recursos
- 6. Prácticas del Conocimiento
- 7. Contribución y Competitividad

**Referencias y Agradecimientos**

## In INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los **resultados del estudio 'Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa Española - 2.007'**. Se trata del tercer estudio de investigación sobre **Gestión del Conocimiento (GC en adelante)** que **IESE, Capgemini** y -en la edición 2.007- la **UOC**, elaboraron conjuntamente. Como el primero realizado en 2.001, y el segundo realizado en 2.003, se basa en respuestas a un cuestionario administrado a una muestra significativa de empresas.

En contraste con otros estudios en esta área, y en continuidad con los dos estudios previos, 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, IESE** y la **UOC**, 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**. Estos estudios deben entenderse en el marco de ese 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 aproximadamente 13.000 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 los otros dos estudios anteriores, y de otros estudios monográficos sobre el mismo tema, en particular los siguientes:

- **Managing Knowledge for Competitive Advantage - 2.005 (The Economist & TATA)**
- **La Gestión del Conocimiento y Competitividad en España - 2.003 (IESE y Capgemini)**
- **European Knowledge Management Survey - 2.003 (KPMG)**
- **La Gestión del Conocimiento en España - 2.001 (IESE y Capgemini)**
- **Knowledge Management Research Report - 2.000 (KPMG Consulting)**

Resulta especialmente interesante la comparación de este estudio con los de KPMG y TATA, del año 2003 y 2005, 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**, y el de TATA en la Europa Occidental, especialmente en UK. Ambos utilizaron 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.

## 0 | RESUMEN EJECUTIVO

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

- Independientemente de tener una práctica más o menos extensa, las empresas perciben ya la Gestión del Conocimiento como un lugar común y no como algo desconocido.
- El Conocimiento se reconoce como un activo **Estratégico** en el **93,6%** de las empresas
  - Muy **Estratégico** (37,2%) y bastante estratégico (56,4%)
  - Sólo un 6,4% lo puntúa 'neutro' (3 de 1 a 5) y nadie (0%) lo puntúa poco (1 ó 2)
- Las empresas **Asocian** exhaustivamente -como en estudios anteriores- GC a '**Personas**' (86,3%). Sin embargo '**Innovación**' (51,3%) se consolida e incluso avanza, y emerge con fuerza la '**Inteligencia Competitiva**' (42,5%) como el siguiente concepto más asociado, igualando en consideración a los tradicionales aspectos de '**Formación**' (42,5%).
- Los **Objetivos** concretos de GC se refuerzan hacia '**Resultados Económicos**' con un 26% (23% en 2003), mientras que Formación se mantiene en un cercano segundo lugar con un 25% (19% en 2003).
- **Personas, Innovación y Resultados Económicos** se reafirman como el núcleo de la **Gestión del Conocimiento**. 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 39% (42% en 2003) de empresas, aspectos del **Ciclo de Conocimiento** (Identificar, capturar, distribuir...) mantienen todavía valor en sí mismos como **Objetivos** de la GC.
- El **Tipo** de Conocimiento que más valoran las empresas es -como en estudios anteriores- el '**Tácito - Individual**' (82,5%) seguido por el conocimiento '**Explícito - Colectivo**' (76,3%).
- Las **Ventajas** Competitivas que declaran poseer las empresas se mantienen en **Servicios y Productos, Estrategia, Servicio al Cliente e Innovación**, con similares valores al 2003.
- Las **Capacidades** en que basan sus Ventajas Competitivas afianzan el '**Equipo Humano**', el '**Conocimiento, Experiencia y Know-How**', y se posiciona al mismo nivel la '**Organización**'.
- El Conocimiento '**Propio**', idiosincrásico de la Organización se considera 'bastante' o 'muy' importante en un 86,1% de los casos, a pesar que en tan sólo en un 6,3% de los casos ese conocimiento '**Inimitable**' (o difícil de imitar) representa una parte cuantitativamente muy importante del conocimiento global.
- Se consolida el hecho de que la **Dirección General 'Impulsa' las iniciativas de GC**.
  - Esta asunción de responsabilidades, pasa del 19% en 2001, al 30% en 2003 y alcanza hasta el 59% en el estudio de 2.007.
  - También se confirma el concepto de más criterio (o menos desconocimiento) a cerca de quien impulsa GC: 'Ns/Nc' desciende del 30% en 2001, al 9% en 2003 y desaparece (0%) en el estudio de 2.007.

- Este impulso es **'Administrado'** por diferentes departamentos e incluso, con frecuencia, por más de uno. Destaca **Recursos Humanos** involucrado en el 41,3% de los casos y 'reaparece' **Sistemas de Información** (31,3%) que no se veía muy representado en estudios anteriores. La existencia de **Departamentos de Gestión del Conocimiento** se mantiene alrededor de un 5%.
- **Sigue existiendo un buen número de Proyectos de GC en marcha**
  - Un 56% de empresas están realizando Proyectos de GC
  - En porcentaje representa un 11% menos que en 2003, pero este dato se modula con un incremento de las empresas que declaran haber realizado ya proyectos de GC (41%).
- **Se incrementa significativamente el número de empresas que prevén Proyectos futuros**
  - Un 58% de empresas han decidido iniciar Proyectos de GC en breve
  - Esto representa un incremento del 50% respecto a 2003 (38%) y multiplicar por 3,5 los resultados de 2001 (16%)
- Las **Iniciativas** de GC más relevantes se concretan en **'Sistemas de Información'** (18% como 2003, incluyendo Tecnología) y se dispara la **Formación** (17%) y mejora de competencias.
- Las Iniciativas concretas de GC pretenden **Resolver** aspectos de **'Mejora de Procesos'** (17%) y facilitar el **Acceso a la Información** (16%) que duplica los resultados de 2003.
- La **'Rigidez de la Organización'** (39%) sigue siendo la principal **Dificultad** asociada a la implantación de Proyectos de GC, junto a **'Cultura'** (35%) y **'Personas'** (28%).
- **'Tecnología'** y **'Coste'** desaparecen como **Dificultades** para implantar iniciativas de GC, en cambio emerge con fuerza la problemática asociada a la **Dispersión Geográfica**.
- **Sigue sin reconocerse una buena Gestión del Conocimiento**, en general
  - Sólo 3,8% declaran hacer una buena gestión, y un 12,7% hacerlo bastante bien
  - El 'suspense' en gestión se extiende hasta el 45,6% de las empresas
- Se observa una presencia de **Recursos** destinados a GC en las empresas, en este orden:
  - **Tecnología, Procedimientos, Programa y Estrategia**, por este orden
  - Poca presencia de sistemas de **Evaluación, Formación y Departamento** específico
- **Sigue un bajo uso de Indicadores y Sistemas de Evaluación (Recursos)**
  - Un 63% de las empresas declaran no tener sistemas de **Evaluación** de la GC
  - Aunque sube a un 20% (16% en 2003) los que sí tienen sistemas de **Evaluación**
- **Se aprecia un alto uso de Tecnologías (Recursos) para los procesos de GC.**
  - Un 53% declara disponer de **Tecnologías** específicas para prácticas de GC
  - Sólo 1,3% declara que no dispondrán de ellas a futuro.
- Hay una presencia aceptable de algunos **Recursos** significativos para el despliegue de GC
  - 30% declaran tener un **Responsable**, y sube hasta casi el 50% tenerlo 'a futuro'.
  - 33% disponen de un **Presupuesto** y de mecanismos de **Recompensa** para la GC
- **El Equipo humano es dispar.**
  - 57,5% declara dedicar entre 1 y 6 personas (o equivalentes) a actividades de GC
  - En 2001, por contraste, un 60,3% no declaraba Equipo o respondía Ns/Nc

- **La Inversión en GC crece, y se sitúa en el entorno del 0,66% de las ventas en media**
  - Un 69% declara inversiones hasta el 0,5 de sus ventas, y sólo un 18% por encima
  - El Ns/Nc baja del 51% aprox. de 2003 y 2001 hasta el 13,5 actual
- Los **'Stakeholders' (Agentes** como Clientes, Proveedores, Empleados y Accionistas) **valoran positivamente los esfuerzos de GC** según las empresas
  - Empleados y Clientes lo valoran mucho (50%)
  - Los Proveedores lo perciben menos y los Accionistas es más incógnita (33% Ns/Nc)
- **La GC se sigue considerando una práctica Permanente**, para el 70% de empresas (72% 2n 2003), y -cada vez más, parte de su día a día
  - Es considerada 'Muy' o 'Bastante' permanente, por un 48,7%
  - La consideran práctica 'Esporádica' sólo un 15,8%
- **Se afianza la idea que la Gestión del Conocimiento Contribuye a la Competitividad** (93,7%).
  - 'Mucho' o 'Bastante' pasa del 68,5% en 2003 al 79,7%, más de 11 puntos porcentuales
  - 'Nada' o 'Poco' se reduce a un 6,3%
- **Se afianza la idea que las Ventajas Competitivas generadas por la GC son Duraderas** (97,4%).
  - 'Muy' o 'Bastante' duraderas en un 84,6% mejorando la percepción de 2003 (81,5%)
  - Sólo un 2,6% cree que sean poco duraderas
- **La Gestión del Conocimiento Evolucionará ganando importancia en las organizaciones.**
  - Un 82,5% considera que ganará 'mucho' o 'bastante' importancia.
  - Nadie (0%) cree que perderá mucha importancia y sólo un 1,3% que perderá algo.
- **Conclusiones**

Con los resultados del estudio de 2003, más los antecedentes del estudio de 2001, y los datos obtenidos ahora en este estudio 2.007, aventuramos unas conclusiones que coinciden, de entrada, con las introducidas en el informe de 2003:

- **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 y de 2003, el incremento de la inversión, el mayor conocimiento demostrado, la implicación de la Alta Dirección, etc.

A la vista de los resultados de este nuevo estudio podemos concluir que la etapa de maduración de la GC sigue su curso de manera lenta pero segura, lo cual nos debería hacer pensar que el riesgo de la 'moda pasajera' -si este fuese el caso- debería haber causado síntomas de agotamiento en el concepto, y no síntomas de crecimiento como se observa con los indicadores críticos actuales:

- Activo **Estratégico** (94%), **Impulso** de Dirección General (59%), **Proyectos** en marcha (56%), **Proyectos** futuros (58%), **Tecnologías** específicas (53%), existencia de un **Responsable** (30%), práctica **Permanente** (70%), ventajas competitivas **Duraderas** (82%), **Evolucionará** en importancia (83%), contribuye a la **Competitividad** (93,7%).

## 1 | MOTIVACIÓN DEL ESTUDIO

Sigue siendo cierto que 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. Y no es banal recurrir a la situación de crisis mundial para legitimar la importancia del conocimiento, su gestión y su liderazgo para afrontar los retos globales.

En este 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 así que el concepto de “**Gestión del Conocimiento**” ha sido adoptado y adaptado de distintas formas por las empresas de nuestro país, que empiezan a mostrar preocupación por disponer de un “**Balance del Capital Intelectual**” que intente reflejar los “**activos intangibles**” y el potencial desarrollo de capacidades que les puedan proporcionar ventajas competitivas sostenibles, 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 la cuestión en España movió al IESE y Capgemini a preparar la primera edición de este estudio en 2001. La segunda edición del Estudio, que se realizó en 2003, se publicó en la revista *Capital Intelectual* (nº 0, 1r. Trimestre de 2005) y ya se observaban interesantes tendencias y establecer ciertas conclusiones, que de alguna manera deberían verse reforzadas con los resultados que presentamos aquí.

Esta nueva edición, ‘**Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española -2007**’, es fruto de la continuación de esa colaboración entre el IESE y Capgemini -incorporando ahora a la UOC- y pretende actualizar la situación de la Gestión del Conocimiento en España, manteniendo la perspectiva de la alta Dirección, saber 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 de los utilizados en los estudios de 2001 y de 2003, contrastados con otros de carácter internacional utilizados en diferentes estudios sobre Gestión del Conocimiento, y cuya elaboración es el resultado de un trabajo de investigación de Doctorado de la UOC. Este Cuestionario se empezó a enviar por bloques a finales de 2006 y durante la primera mitad del año 2007, remitiéndose a la Dirección General 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. Con posterioridad se analizaron los datos con la ayuda de una pequeña herramienta informática, diseñada específicamente para el tratamiento de estos cuestionarios. La revisión, catalogación y formateo de los resultados se ha prolongado hasta bien entrado 2008. Algunos resultados preliminares se presentaron en la '8th. European Conference on Knowledge Management (ECKM, Barcelona 2007), publicándose posteriormente en *Knowledge and Process Management*<sup>1</sup>.

El Cuestionario consta de 100 Items que aportan más de 130 respuestas diferenciadas. Existen tanto 'preguntas cerradas' (que se responden a base de marcar o seleccionar respuestas predefinidas) como de 'preguntas abiertas' (de libre contestación). En ambos casos coexisten preguntas de 'respuesta simple' y de 'respuesta múltiple' (compatibles o excluyentes).

La muestra utilizada ha sido de 80 empresas, un número equiparable al de las muestras habitualmente utilizadas en este tipo de estudios.

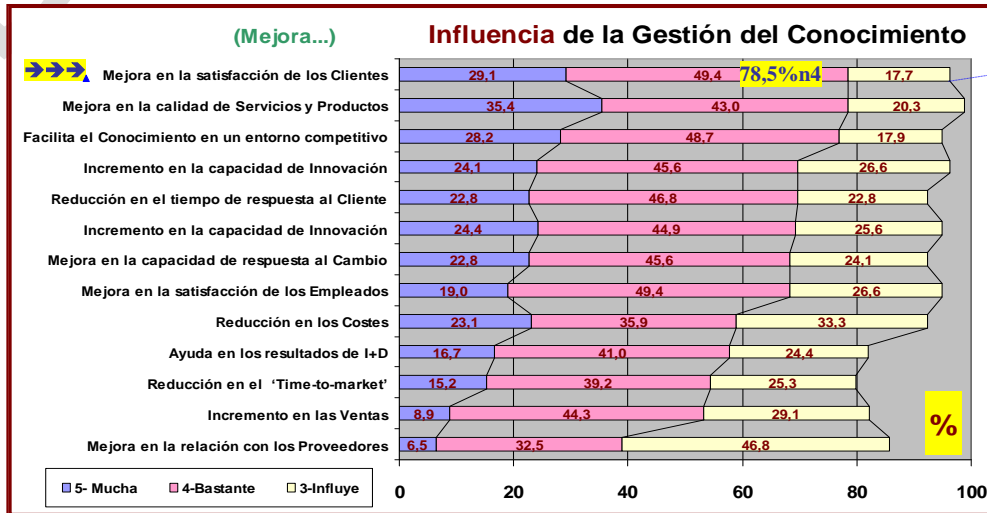
Para interpretar correctamente muchos de los cuadros presentados a continuación es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

- 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'
- 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 adjunto, **78,5% n4** significa que un 78,5% de empresas puntuó que la GC ejerce '5-Mucha Influencia' ó '4-Bastante Influencia' (29,1%+49,4%), en 'Mejora en la satisfacción de los clientes'.

(ver ejemplo en gráfico adjunto).

<sup>1</sup> Andreu, R.; Baiget, J.; Canals, A. (2008) "Firm Specific Knowledge and Competitive Advantage: Evidence and KM Practices", *Knowledge and Process Management*, 15,2, 97-106





## 2.2 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

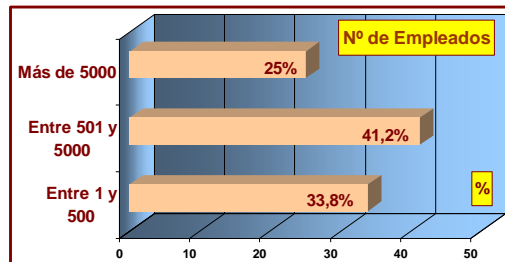
El Cuestionario utilizado consta de 7 secciones: 1-Datos Generales, 2- Conocimiento Relevante, 3- Desarrollo del Conocimiento, 4-Contexto Organizativo, 5-Estrategia y Recursos de Gestión del Conocimiento, 6- Prácticas y 7- Contribución y Competitividad (ver [Anexo 2](#)).

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 encuestadas son de tamaño relativamente grande: un 41,2% son organizaciones que tienen entre 500 y 5000 **empleados**, y un 25% emplean a más de 5.000 personas.

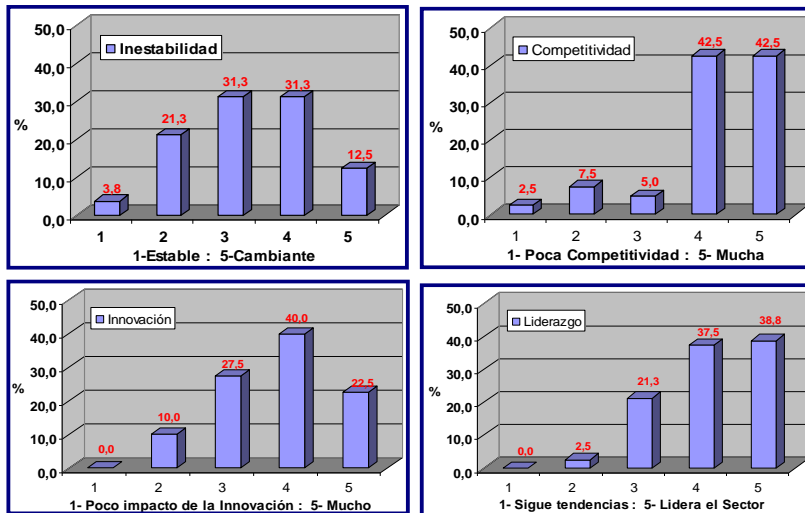
En volumen de **ventas**, casi el 39% de las empresas está por encima de los 500 millones de €, y casi el 44% se encuentra entre los 50 y 500 millones de €. Por otro lado, las empresas representadas se reparten prácticamente al 50% entre **actividad** de industria y servicios.



## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

De acuerdo con los objetivos del estudio, los **Cargos** ocupados por las personas que cumplimentaron los cuestionarios pertenecen en su práctica totalidad a la Dirección de la empresa; en casi el 40% de los casos es el propio Director General o Consejero Delegado quien responde; el resto, mayoritariamente y de manera muy atomizada, son Directores Funcionales o de Divisiones, con la presencia esporádica de algún Director de Gestión del Conocimiento.

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, la importancia de la **Innovación** apreciable y además, **Lideran** en la evolución de sus respectivos sectores.



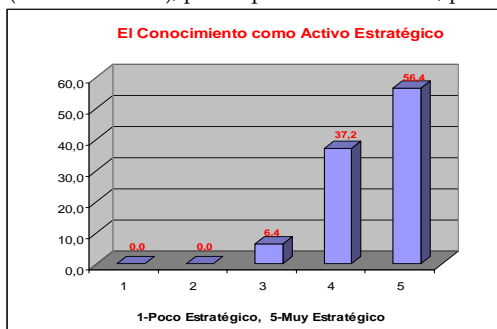
3

3.1

### LA "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO" EN ESPAÑA EL CONCEPTO "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO"

En los estudios anteriores se solicitaba explícitamente a los encuestados qué entendían por Gestión del Conocimiento. En este estudio hemos obviado esta pregunta por entender que el concepto es ya suficientemente conocido. Ello no significa –a la vista de la realidad circundante– que la práctica o el desarrollo de la Gestión del Conocimiento sea tratado todavía de manera homogénea. Más bien no es ésta la situación, pero sí podemos constatar la familiaridad del concepto, su justificación y su necesidad. Así, consideramos que ya no se trata de un concepto innovador sino común en el marco de la empresa, independientemente de que luego se trate, en cada caso, con más o menos énfasis.

No es banal observar, en relación a esta supuesta asimilación del concepto, cómo el 93,6% de los entrevistados consideran que el Conocimiento es un Activo **Estratégico** o muy estratégico (resultados '5+4'), por lo que su Gestión tiene, por tanto, un importante componente estratégico.



Es así mismo destacable observar que el asentimiento del Conocimiento como 'Activo' no tiene discusión (hay que insistir en la palabra 'activo' porque la Dirección de una empresa sabe muy bien qué significa. Nadie le otorga los valores mínimos (1 ó 2) y sólo un 6,4% lo valora de manera 'neutra', mientras que se acercan al 60% las empresas que le otorgan el valor máximo (5) a la pregunta de si el conocimiento es, o no, un activo estratégico para su organización.

La consideración del Conocimiento como un activo Muy (5) ó Bastante (4) estratégico se manifiesta en nueve de cada diez empresas entrevistadas.

### 3.2 PERCEPCIONES

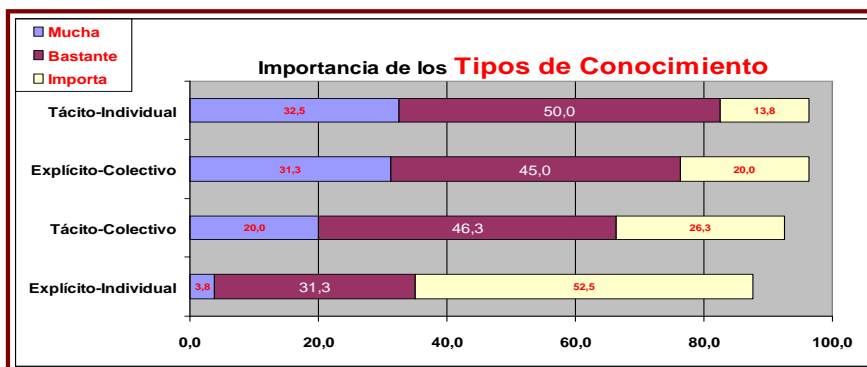
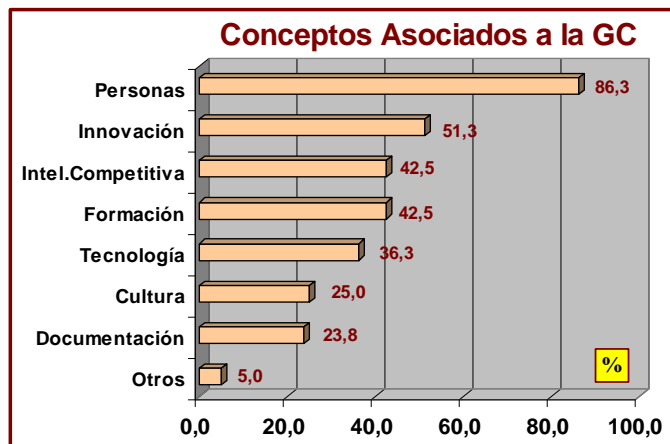
Contrastando con los estudios anteriores, se detectan matices interesantes respecto a la percepción, enfoque y expectativas de la Gestión del Conocimiento.

En primer lugar destaca que la **Asociación** del término Gestión del Conocimiento con las 'Personas' se consolida con un 86,3% (93% en 2.003), de manera que **siguen apareciendo las Personas como el Centro de la Gestión de Conocimiento.**

Todos los términos asociados a GC retroceden algo, de manera silimar, en %, posiblemente debido a la irrupción con fuerza de la **Inteligencia Competitiva**, que no se contemplaba en anteriores cuestionarios. Todos decrecen menos la **Innovación**. **La Innovación crece**, pasando de un 49% en 2003 al 51,3% en el estudio actual. Desde la óptica de la Organización, **se consolidan la Innovación y la Inteligencia Competitiva**, lo cual parece consistente con el hecho de que las empresas declaren en un 85% que sus respectivos sectores son bastante o muy competitivos y en un 62,5% que el impacto de la innovación es alto o muy alto.

Estos resultados, comunes a tres estudios sucesivos, diluyen cierta perspectiva histórica que había asociado GC a aspectos Tecnológicos o de Documentación. Se mantiene, en cambio, la **importancia de la Formación.**

Esta percepción del Conocimiento pivotando alrededor de la Persona concuerda con la evaluación de los **Tipos** de conocimiento que declaran los encuestados: **la Experiencia individual es lo más valorado** por delante del conocimiento explícito-colectivo (procedimientos formalizados, etc...).



### 3.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

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.

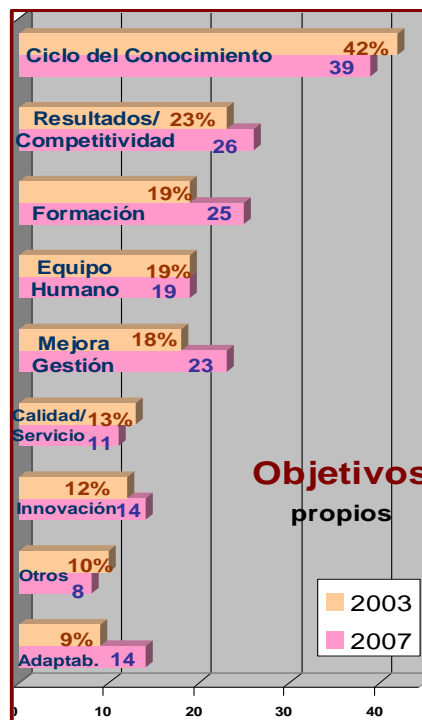
La **Visión Genérica** tiende a confirmar lo que apuntábamos más arriba: *Parece, comparando con los resultados de los estudios de 2001 y 2003, bien asimilado que el conocimiento en las personas tiene un claro potencial para transformarse en resultados económicos.* Así, es interesante observar que sigue existiendo un importante número de respuestas asociadas a '**Resultados Económicos**', mostrándose presentes en un 26% de la muestra (23% en 2003). Mientras, '**Formación**' que como objetivo, había disminuido significativamente en más de 20 puntos porcentuales respecto al estudio de 2001, se mantiene y crece hasta el 25%.

Dicho de otro modo: **se mantiene un claro desplazamiento del foco de los objetivos de la Gestión del Conocimiento**, en particular de la '**Formación**' (input del individuo) de las primeras etapas, a los '**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 39% de los cuestionarios (42% en 2003). Una interpretación es que a pesar del 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.

Lo que fue novedad respecto a 2001, y que se consolida respecto a 2003, 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**.

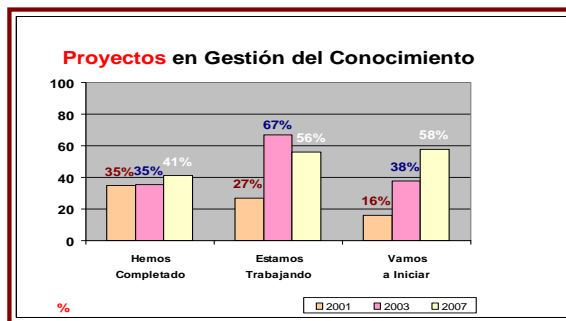
Además, ahora en quinto lugar aparecen objetivos asociados a '**Mejora de Procesos y Gestión**', que en este caso remonta de un 18% hasta el 23% y pasa por delante de aspectos relacionados con el '**Equipo Humano**' o desarrollo de personas. Este compromiso de la GC con aspectos asociados a la Organización, es una constante en muchas de las respuestas al cuestionario.



### 3.4 | 2003: ¿QUÉ SE ESTÁ HACIENDO EN ESPAÑA?

Analizando los **Proyectos** en las empresas, observamos que los **Proyectos de Gestión del Conocimiento mantienen una notable presencia**, que difícilmente puede ostentar otros ámbitos.

Un 56% de las empresas de la muestra dicen estar trabajando en proyectos de GC, 11 puntos menos que 2003, pero crecen las que ya han completado proyectos (41%). Pero lo más significativo es que las empresas que iniciarán proyectos de GC alcanzan el 58%, frente al 16% de 2001 y al 38% de 2003. Una notable progresión. Así pues, la presencia de proyectos de GC es incuestionable.



En cuanto a la materialización de esos proyectos, es decir, qué **'Iniciativas'** toman, se mantienen los proyectos de **'Sistemas'** (18%, como en 2003), pero pierde consideración la **'Intranet Corporativa'**, 9% (16% en 2003). Emergen con fuerza iniciativas asociadas a **'Formación'** y **'Gestión Documental'**, que crecen una media del 10%, y se mantienen las iniciativas orientadas a la **Gestión y procesos**. Curiosamente la **'Identificación de expertos'**, que se considera importante en otros apartados, queda en la cola.

Finalmente, en términos de **'Qué Aspectos pretenden Resolver'** las empresas con estas iniciativas, la **'Mejora de Procesos'** y el **'Acceso a la Información'** son prioritarias, y la **'Reducción de Costes'** y la **'Mejora de Competitividad'**.

Ni la importancia que se otorga a la competitividad, ni las expectativas de **'Resultados Económicos'** como **'Objetivo'** de una adecuada GC, parecen todavía tener su traducción directa en la formulación de **'Iniciativas'** de GC y en los aspectos que dichas iniciativas pretenden **'Resolver'**, 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 seguir diciendo, como en el estudio anterior, que *'se entiende el fin, pero no se incide todavía adecuadamente en los medios'*, preocupante en una disciplina cuya práctica es aceptada -ahora como en 2003- como **'Permanente'**, en el 70% de los casos.

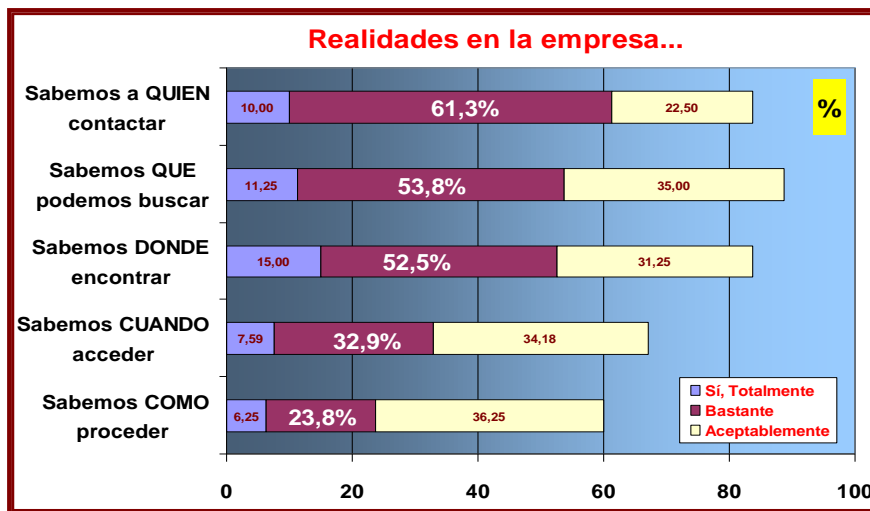


## 3.5

## SITUACIÓN DE PARTIDA

Como siempre, nos cuestionamos cuál es la situación actual de las empresas en aquellos aspectos asociados a la Gestión de la Información y del Conocimiento.

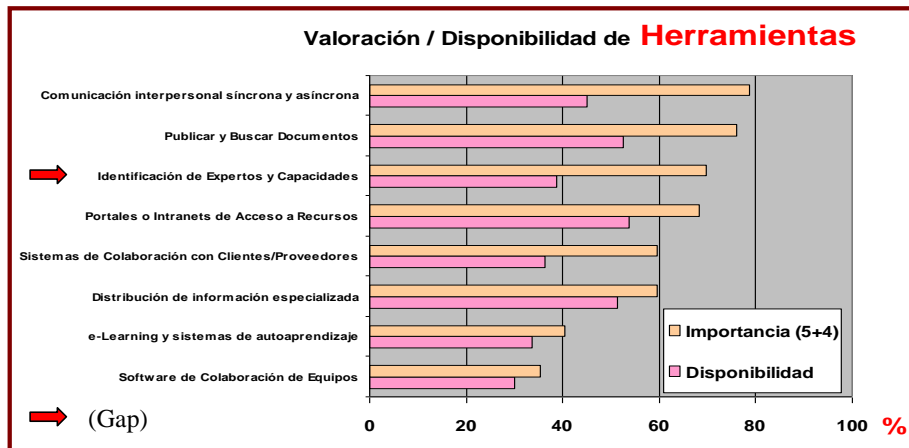
Son reconocidas unas **Realidades** como 'Sabemos *quién* contactar' (61%<sup>n4</sup>), y 'Sabemos *qué* podemos buscar' (54%<sup>n4</sup>), 'Sabemos *dónde* encontrar' conocimiento (53%)...



En este apartado es muy significativo observar, respecto al estudio anterior, que a pesar de que el orden de valoración de las 'realidades' sobre las que se pregunta se corresponde en ambos estudios (por ejemplo 'Sabemos a quién contactar' obtiene en ambos estudios la máxima puntuación), porcentualmente hay una caída muy significativa (más del 20%) del acuerdo acerca de esas realidades (del 82% en 2003 al actual 61,3% en el caso de 'Sabemos a quién contactar').

La explicación de este fenómeno requiere incidir en algo muy argumentado pero poco tenido en cuenta en la práctica: **la diferencia entre gestionar información y gestionar conocimiento**. En el estudio estas preguntas se reformularon en relación al 'conocimiento', a diferencia del estudio de 2003 cuya formulación hacía referencia a la 'información'. De manera que a pesar de los avances en las prácticas de gestionar el conocimiento, éste todavía presenta series deficiencias -al menos a nivel de percepción humana- respecto a la gestión de la información, que parece algo más asumido.

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 Síncrona y Asíncrona**' (79%n4), y a las que permiten '**Publicar y buscar documentos**' (76%n4).

La '**Identificación de Expertos**' (70%n4) les sigue en importancia, pero como en estudios anteriores, es un tema todavía no resuelto ya que sólo el 39% de las empresas manifiestan disponer de las herramientas precisas. En este estudio y por primera vez, la valoración siempre va por delante de la disponibilidad, aunque el '**gap**' -en el sentido de distancia entre la importancia otorgada y la presencia en la empresa- se mantiene de manera notable.

El e-learning sigue sin consolidarse, penúltimo en importancia (41%) y Disponibilidad (34%), en claro contraste con la importancia del aprendizaje como concepto fundamental de GC, y también con la decidida introducción de las tecnologías en las empresas para temas de GC.

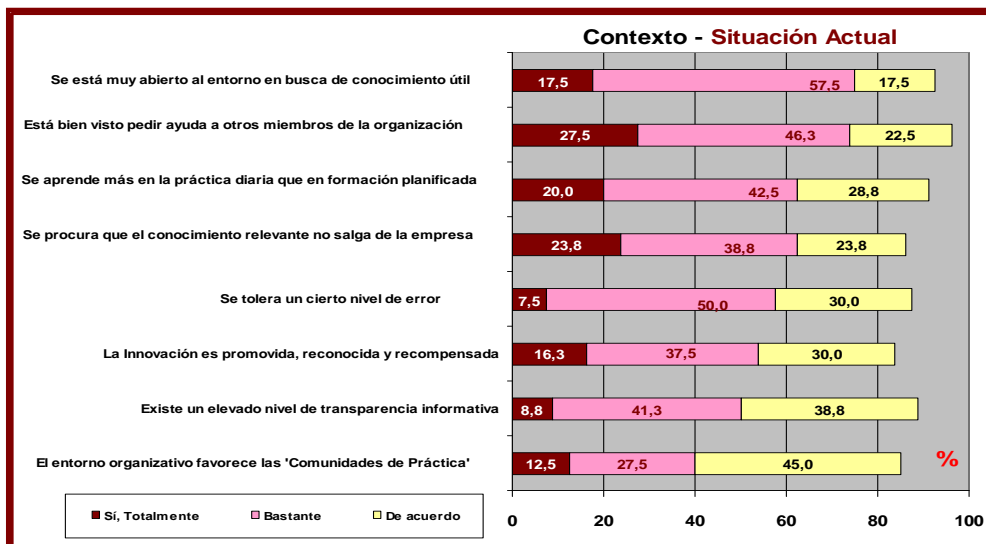
Finalmente, es interesante constatar que siguen -como en el estudio de 2003- sin valorarse mucho las herramientas de '**Colaboración de equipos**' (35%n4) a pesar de lo importante que se considera "compartir" conocimiento -tal vez aquí hay un mensaje para quienes desarrollan soluciones tecnológicas en este ámbito.

### 3.6 CONTEXTO CULTURAL Y ORGANIZATIVO

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.

'Está bien visto pedir ayuda a los compañeros de la organización' (27,5%n5) y 'Se procura que el conocimiento relevante no salga de la empresa' (23,8%n5) aparecen como prácticas habituales, que además resultan coherentes con la importancia otorgada a la 'Experiencia Individual' (82,6%n4) y al 'Tácito Colectivo' (76,3%n4) como **Tipos** de Conocimiento más apreciados en el seno de la empresa. Destaca también 'Estar abierto al entorno en busca de conocimiento útil' 75%(n4).

Por el contrario sorprende como práctica menos común 'El entorno organizativo favorece las comunidades de práctica' (40%n4), que es uno de los puntales de una buena gestión del conocimiento. También obtienen valores significativamente bajos en nivel 5, 'Se tolera un cierto nivel de error' (7,5%n5) y 'Existe un elevado nivel de transparencia informativa' (8,8%n5) que deberían ser importantes para una buena gestión.



En general, vemos que las empresas describen una **Situación** inicial positiva (gráfico anterior), respecto a sus hábitos de comportamiento. Los 8 ítems empleados para investigar aspectos relacionados con dichas prácticas muestran un acuerdo 'básico' (nivel 5, 4 y 3) que supera al 80% de los entrevistados.

Por otro lado, si preguntamos por las **Dificultades** existentes a la hora de implantar Proyectos de Gestión del Conocimiento, nos encontramos con una serie de aspectos muy significativos.



Destacan con un 39% aquellos aspectos asociados al contexto de la '**Organización**' propiamente dicha, desde la 'burocracia', a problemas de organigrama y los diferentes 'niveles jerárquicos', hasta 'reinos de taifas' o 'compartimentos estancos', etc. Todo ello para indicar cómo la rigidez de la organización actúa como freno a las iniciativas de Gestión del Conocimiento.

El siguiente aspecto en importancia a la hora de hacer difíciles las iniciativas de GC es la '**Cultura**' (35%) en la corporación: competitividad interna, preocupación por el corto plazo, falta de comunicación interna... Otro aspecto importante es el asociado a las '**Personas**' (28%): motivación, resistencia al cambio, miedo al error...

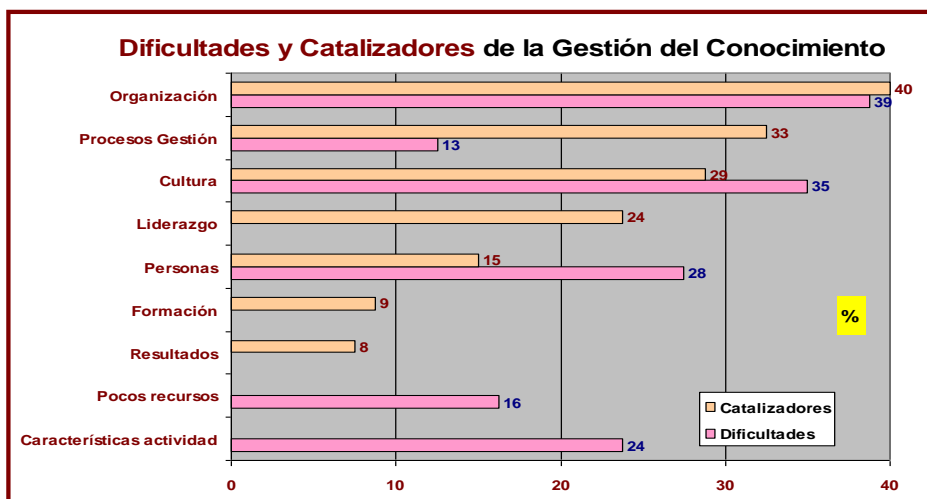
Curiosamente estos tres conceptos presentan también especificidades que contribuyen no ya a dificultar, sino a **Catalizar** las iniciativas de GC.

Así, bajo '**Organización**' podemos observar ahora un 40% de respuestas que identifican aspectos 'positivos' asociados al concepto que favorecen las iniciativas de GC: equipos multidisciplinares, descentralización, trabajo por procesos... En cuanto a '**Cultura**', hay un buen número de referencias a la cultura de la organización de una manera genérica y otras concretas (fomento de la discusión, reconocimiento público de la innovación...).

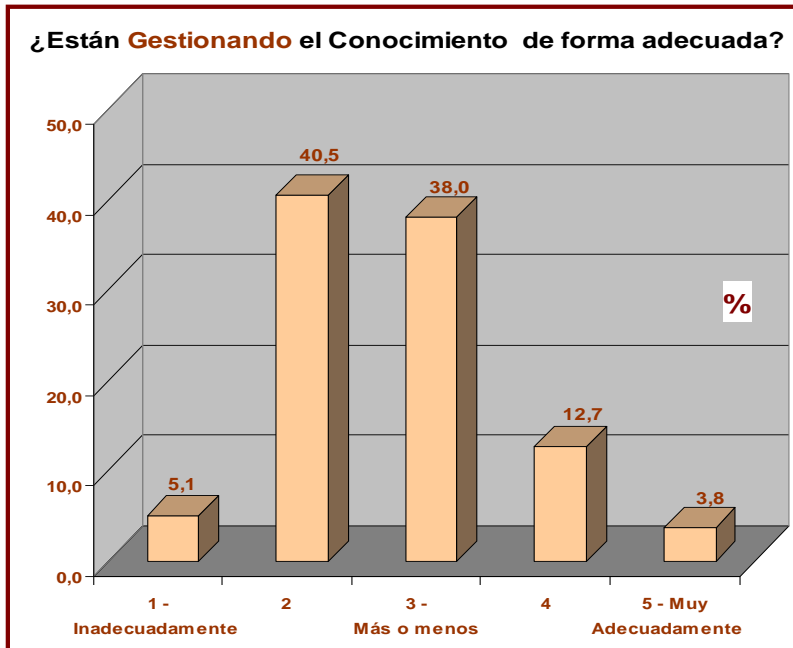
El '**Liderazgo**' (24%) es el tercer catalizador en importancia y basa prácticamente el grueso de sus respuestas en la presencia, implicación, empuje etc -liderazgo en cualquier caso- de la Dirección General de la compañía.

También es significativo, aunque de peso relativo, que algunas empresas ya identifican como potenciadores de GC el hecho de poder ver '**Resultados**' (8%), constatación de que las cosas "funcionan". Y esto es algo -la disponibilidad de indicadores para evaluar- que ha sido siempre muy deficiente en las prácticas de GC.

Finalmente hacer referencia -volviendo a las dificultades- a un grupo que responden a cuestiones específicas de las '**Características de la actividad**' (24%). Entre estas respuestas predominan -de manera muy importante- las relacionadas con la 'dispersión geográfica'. De manera que podemos decir que aunque el mundo se ha comunicado física y virtualmente, deben todavía tenerse en cuenta los condicionantes de la dispersión en el espacio.



A pesar de todo lo expuesto, no todo está resuelto, ya que en respuesta a si 'Existe una Adecuada Gestión del Conocimiento', sólo un 3,8% está totalmente de acuerdo, mientras que un 45,6% (4,1+40,5) declara no gestionarlo bien, un 38% manifiesta digamos que una 'escéptica aprobación' (3 valor medio) y un 12,7% dice que lo gestiona 'Bastante bien'.



Estadísticamente, los datos están en la misma tónica que en el estudio anterior, con poca satisfacción y mucha autocritica. Pero esta situación de crítica a la propia gestión se agudiza en el estudio actual.

Estos resultados indican un incremento de la insatisfacción propia respecto a la calidad de la GC, como sugiere que las apreciaciones negativas hayan crecido más de 15 puntos porcentuales.

Debemos recordar, que usamos la estadística de los datos recopilados para identificar tendencias y hacer valoraciones cuantitativas, puesto que el volumen de la muestra del estudio es insuficiente para elaborar conclusiones con más detalle. Aún así, el incremento de los resultados que demuestran insatisfacción con las propias prácticas indica que mientras **la Gestión del Conocimiento se ha hecho más necesaria en la sociedad, las empresas no han realizado los esfuerzos necesarios en esta materia** y en consecuencia existe una creciente percepción de 'necesidad mal gestionada'.

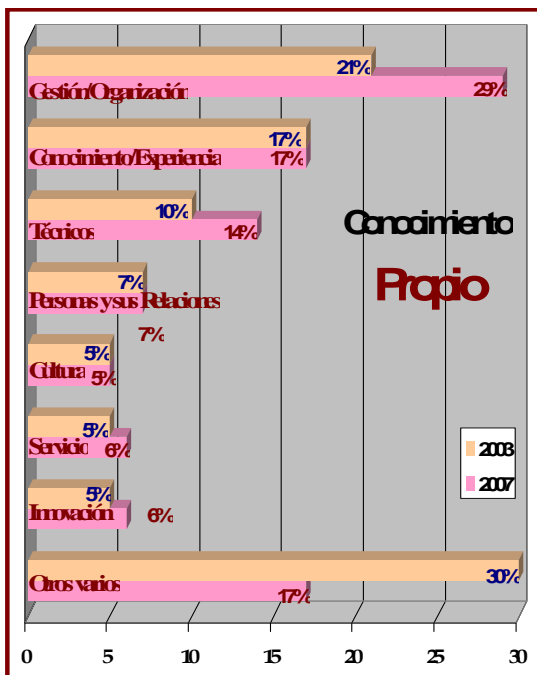
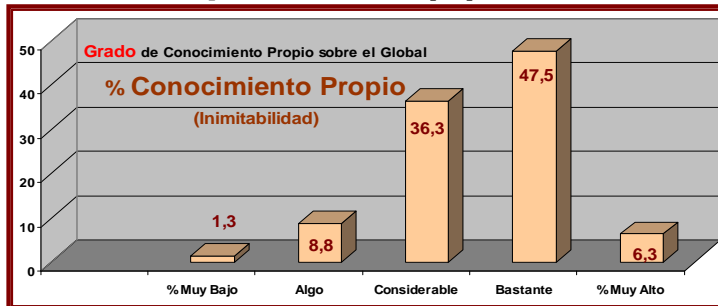
## 4 EL CONOCIMIENTO RELEVANTE

El Conocimiento 'propio' emerge como una clara fuente 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, en este estudio nos interesó explorar 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 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.

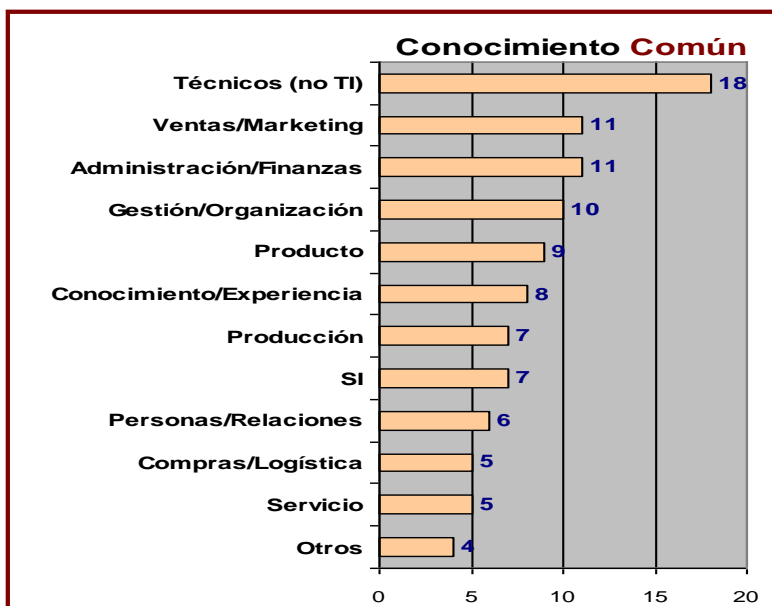


En consecuencia, el estudio indagó en la 'Proporción de Conocimiento Difícil de Imitar' utilizado en las empresas. Sólo para un 6,3% (2,8% en 2003) de empresas resultó ser 'Mucho', y para un 47,5% (34,3% en 2003) 'Bastante'. Una interpretación es que no es necesaria una gran proporción de conocimiento 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' (29%, 8 puntos más que en 2003) en sentido amplio, seguido de 'Conocimiento y Know-How' (que se mantiene en 17%) y de 'Tecnología' (crece hasta el 14%), entendida no como tecnología de la información, sino como "tecnología de producción", ya sea en la industria o en los servicios. Parece que la conciencia de un conocimiento propio, interno, de la empresa va tomando cuerpo.

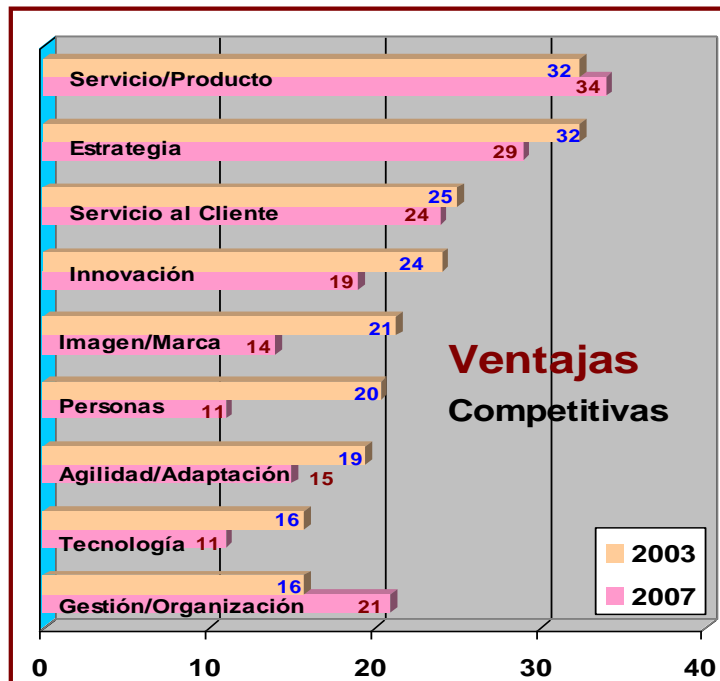
Merece destacarse especialmente el peso de '*Sistemas de Gestión y Organización*' en sentido amplio, porque evidencia una reflexión "de segundo orden" que pone encima de la mesa la idea de que **competir efectivamente a través de prácticas organizativas es posible**, y que las mismas se asocian a **Conocimiento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

Pero más allá del Conocimiento propio, las empresas gestionan una importante parte de conocimiento **Común**, es decir, aquel conocimiento que puede encontrarse fácilmente en el mercado para cualquier organización. De acuerdo con las respuestas de las empresas, este tipo de conocimiento se concreta en conocimiento '**Técnico**' -no TI- (18%), **Ventas&Marketing** (11%), **Admon. y Finanzas** (11%), **Gestión/Organización** (10%)



Cuando indagamos acerca de qué **Ventajas Competitivas** declaran disponer las empresas, aparece en primer lugar '**Oferta de Servicios/Productos**' (34%, 32% en 2003), seguido de '**Estrategia**' (29%, 32% en 2003), y a continuación '**Servicio al Cliente**' (24%, 25% en 2003) y '**Gestión/Organización**' (21%) e '**Innovación**' (19%).

Respecto a **Capacidades distintivas** específicas en que se basan principalmente dichas Ventajas Competitivas, las empresas lo asocian a '**Equipo Humano**' (15%, 16% en 2003), a '**Conocimiento, Experiencia -Know-How**' (16%, 15% en 2003), y a '**Innovación, Creatividad y Diseño**' (9%), y también a '**Organización**' (14%, 9% en 2003). 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 intangibles (Equipo Humano, Conocimiento, Experiencia...).



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

Puede así 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, no 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.

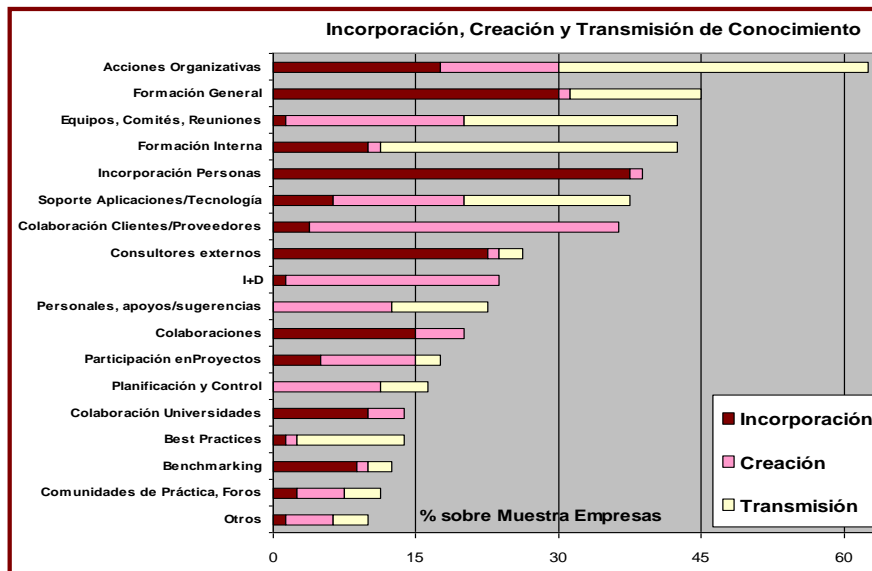
Desde una perspectiva ya más general, se tiende a considerar más importante el conocimiento ‘**implícito**’ ligado a personas en términos de **experiencia, tanto individual como colectiva**, que cualquier otro. Esto es básicamente consistente con varios resultados comentados más arriba y además no muy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

## 5 | DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO

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

Entender cómo se plantean dichos procesos es pues fundamental para apreciar en toda su dimensión la verdadera eficacia de la Gestión del Conocimiento desde una perspectiva amplia. Por esta razón este estudio ha tratado también de indagar sobre aspectos relacionados con su Desarrollo.

Las respuestas de las empresas consultadas respecto a la importancia de determinadas **Formas de Incorporación, Creación y Transmisión**, se han tabulado por conceptos homogéneos para tener una imagen gráfica del conjunto. Así los resultados son más comparables con los de estudios anteriores.

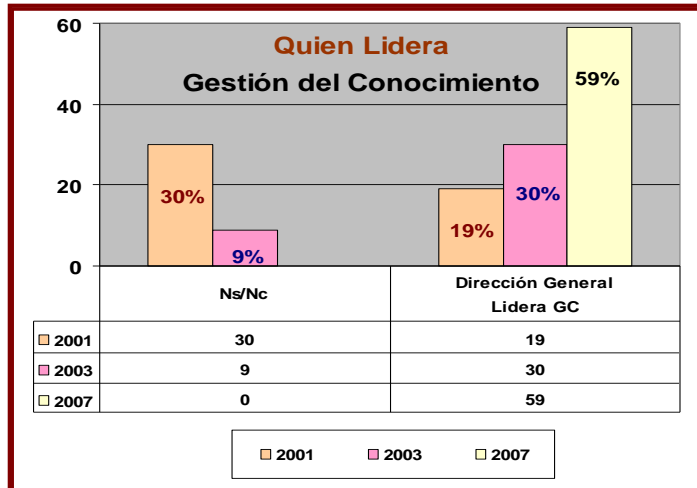


Destaca la '**Incorporación de Personas**' como medio importante para **Incorporar** o 'capitalizar' conocimiento, y la '**Formación general**' en segundo lugar. En cambio, la **Creación** de conocimiento se reconoce principalmente por la '**Colaboración con Clientes y Proveedores**', así como con '**I+D**' y '**Equipos, Comités, Reuniones**' etc. Por otro lado, la **Transmisión** está fundamentalmente ligada a '**Acciones Organizativas** y '**Formación Interna**'.

Estos resultados son coherentes con los **Tipos** de conocimiento más valorados a los que hemos hecho referencia anteriormente, destacando la **Experiencia Individual** (83%<sup>n4</sup>). 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, también desde esta perspectiva.

## 6 ESTRATEGIA Y RECURSOS

Una tendencia observada es la creciente implicación de la Dirección General de las empresas en el 'Impulso' de las políticas de Gestión del Conocimiento. Consideramos estas conclusiones firmemente contrastadas a tenor de los datos de los informes de 2001, 2003 y 2007. Las respuestas a la pregunta de qué Nivel organizativo impulsa, o quien Lidera, las políticas de Gestión del Conocimiento, alcanzan un protagonismo de cerca del 60% para Dirección General, y demuestran, por un lado, una implicación progresivamente ascendente de ésta y un conocimiento creciente de esa realidad de GC, por otro, y que se traduce en una reducción de la opción Ns/Nc desde el 30% de 2001, al 9% de 2003 para acabar en un 0% en 2007.



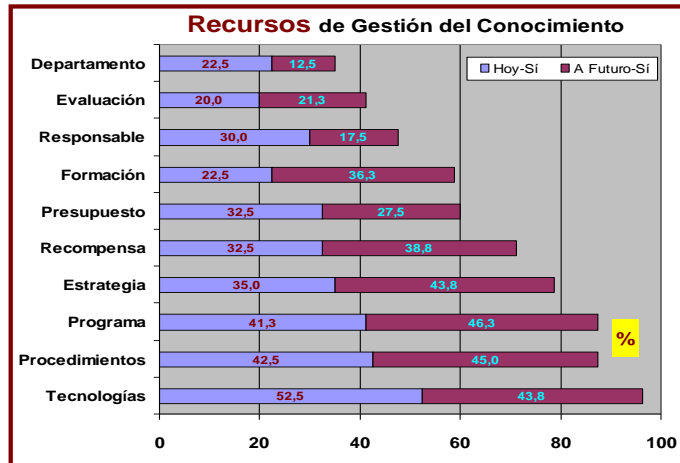
Otro tema es considerar quién 'Administra' las políticas de Gestión del Conocimiento. La presencia de un Departamento de Gestión del Conocimiento se da tan sólo en un 5% de los casos. Y son muchas las empresas que responden a que esa 'administración' de las iniciativas la realiza más de un Departamento.

Recursos Humanos (29%) sigue siendo uno de los principales departamentos a quien se responsabiliza de las políticas de Gestión del Conocimiento. Pero el dato significativo aquí es la reaparición en escena del Departamento de Sistemas de Información (22%) que, involucrado en uno de cada cinco casos, recupera el protagonismo en un ámbito que tal vez surgió –en parte– como reacción crítica a la insuficiencia de respuestas del propio departamento de SI, a las necesidades de la empresa, y que en estudios anteriores, había aparecido siempre en un discreto papel.



Respecto a los **Recursos**, en este último estudio se indagó sobre la existencia de aspectos asociados a la GC (Programa, Procedimientos, Responsable, Departamento, Tecnologías...) y por las expectativas de futuro para cada uno de estos aspectos, matizando si 'Sí', 'No' o 'Tal vez'. En el gráfico adjunto puede verse la relación de estos conceptos, su existencia actual y futura.

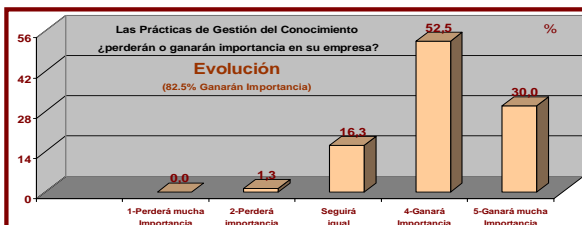
El concepto más ampliamente aceptado es el uso de **Tecnologías** propias para la GC (52,5% tienen, 43,8% prevén). También disponer de **Procedimientos**, un **Programa** o una **Estrategia** definida, está muy presente en las empresas; sólo el 3,8% de las empresas declaran que no dispondrán de ellos. En la parte baja, sólo un 22,5% de los encuestados disponen de **Formación** específica para GC.



Hay dos parámetros altamente significativos para el estudio: disponer de un **Departamento** y de un **Responsable**. Estos conceptos también se encuentran en la parte baja de la valoración. Sólo un 22,5% disponen de **Departamento** de GC, aunque este dato sube hasta el 35% cuando se incluye a las empresas que dispondrán de él en un futuro y -atención- sube hasta el 66,3% (2 de cada 3) cuando se incluyen las que 'Tal vez' dispondrán de un Departamento de GC a futuro. Para la figura del **Responsable** de GC el porcentaje acumulado de los tres conceptos (tienen, tendrán, tal vez tendrán) alcanza el 83,8% de las empresas. No obstante, estos mismos dos conceptos son los más negados 'a futuro': un 35% declara que no tendrán Departamento de GC y un 20% que no tendrán Responsable. A pesar del peso del 'no', la presencia de Departamentos y Responsables de GC es creciente.

Respecto al **Equipo** de personas que configuran el Departamento de Gestión del Conocimiento, o equivalentes FTE (full time equivalents) que trabajan para este ámbito, se observa -en consonancia con los otros estudios- un alto porcentaje de equipos pequeños (un 41,3% de 1 a 3 personas) y un alto porcentaje de empresas que declaran que nadie trabaja en esos temas (21,3%).

En relación a las **Inversiones** que se realizan en el ámbito de la Gestión del Conocimiento, parecen haber subido respecto a los datos de estudios anteriores, aunque la mitad (50%) declaran unas inversiones de hasta un 0,25% de la cifra de ventas, y casi un 20% declara entre 0,25 y 0,50. es muy significativo que el Ns/Nc desciende drásticamente desde valores del 50% en 2003 y 44% en 2001, hasta el actual 13,5%.



Finalmente, en la misma sección de Estrategia y Recursos se pregunta si 'cree que la GC en su empresa tendrá una **Evolución** en importancia'. El resultado es muy significativo, un 82,5% (n4) cree que la GC ganará mucha (30%) o bastante (52,5%) importancia.



## 7 | LOS BENEFICIOS

Una de las cuestiones fundamentales en este estudio es si la **Gestión del Conocimiento aporta beneficios a las empresas**. Por supuesto, cada experiencia concreta es distinta; se trata simplemente de aquilatar las tendencias básicas en este sentido. Con este objetivo, el 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.

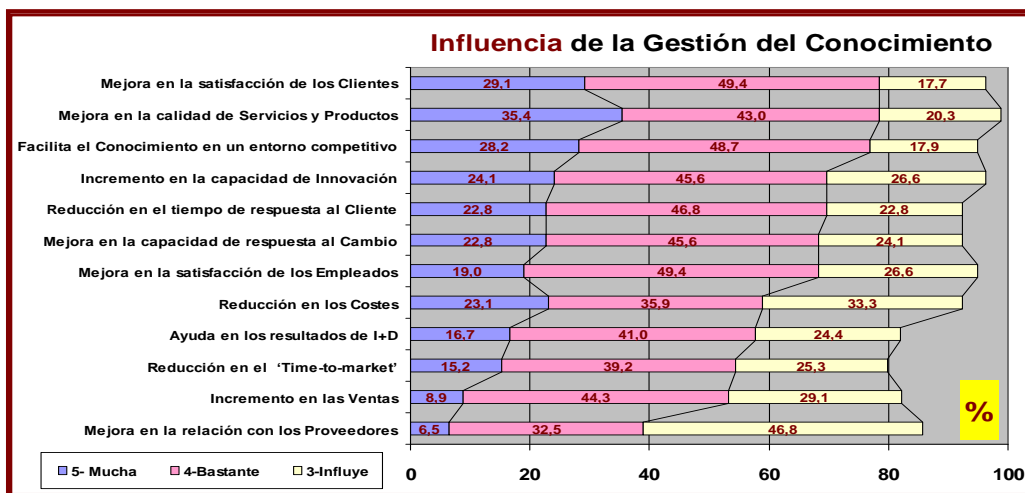
Continúa la unanimidad técnica acerca de considerar que una buena Gestión del Conocimiento puede **Influir** en la '**Calidad de Servicios y Productos**' (78%n4), manteniéndose igual este porcentaje tanto para el estudio de 2003 como para el actual (2.007). Paralelamente, la '**Satisfacción de los Clientes**' (78%n4) se consolida también como lo más valorado (75% en 2003), junto al concepto '**Facilita el Conocimiento en un entorno competitivo**' (77%n4).

En valores de entre el 68 y el 70%(n4) se mantienen –sin apenas diferencias respecto al estudio de 2003- '**Incremento en la capacidad de Innovación**', '**Reducción en el tiempo de respuesta al Cliente**' y '**Mejora la capacidad de Respuesta al Cambio**'.

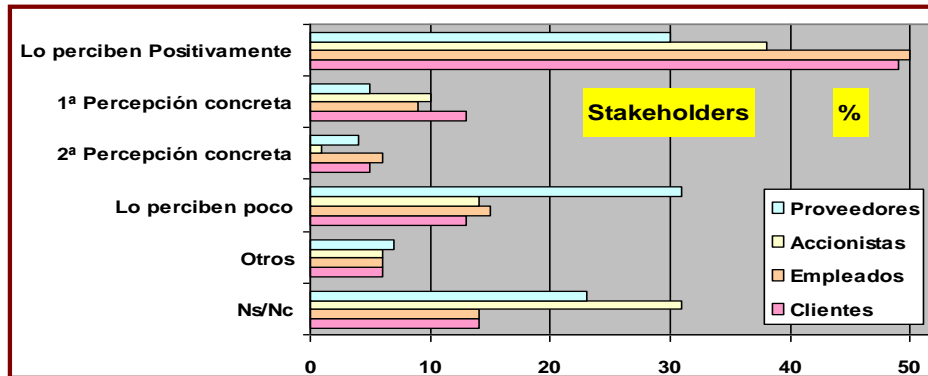
Todas las dimensiones exploradas obtienen un notable nivel de opinión favorable, promediando un 64,4%(n4) sobre la muestra (Influencia: '5-Mucha' o '4-Bastante' ), que permanece prácticamente igual que en 2003 (65%n4).

Tal vez lo más destacable sea lo que suscita menos expectativas en este sentido: la influencia en '**Incrementar las Ventas**' (9%n5 y 8% en 2003) y en la '**Reducción del Time to Market**' (15%n5 y 18% en 2003). El mensaje parece ser: '**la Gestión del Conocimiento ayuda, pero no directamente a vender más, ni a fabricar más eficientemente**', puesto que el apartado de '**Reducción de Costes**' también figura en la cola de aspectos, que cierra este informe de 2.007 con la 'poca' influencia de la GC a '**Mejorar la relación con los proveedores**' (6,5%n5).

En definitiva, una nueva **confirmación de las tendencias** observadas con los datos de 2003.

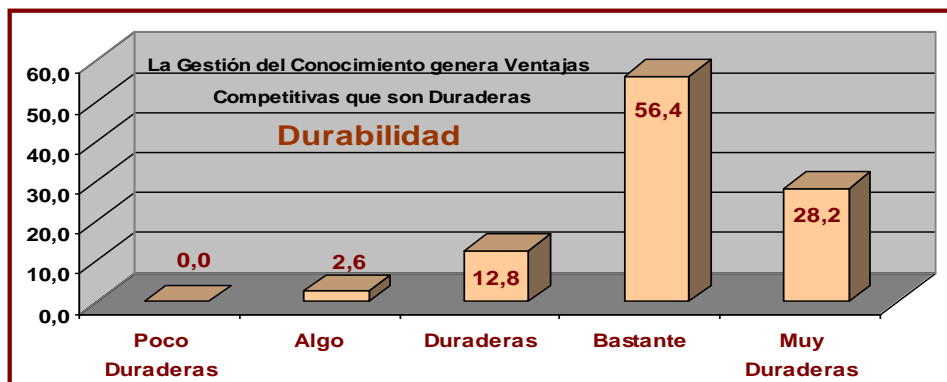


Si nos referimos a los esfuerzos realizados en GC, parecen ser bien percibidos por los 'Stakeholders' (Agentes relacionados), según el criterio de los entrevistados. Es decir, son bien valorados por **Cientes y Empleados** (50%, aunque no 'influya' en su relación), los **Proveedores** lo perciben poco (31%). Parece menos claro respecto a los **Accionistas**, para quienes el Ns/Nc alcanza el 31% mientras que la percepción positiva es sólo del 38%.

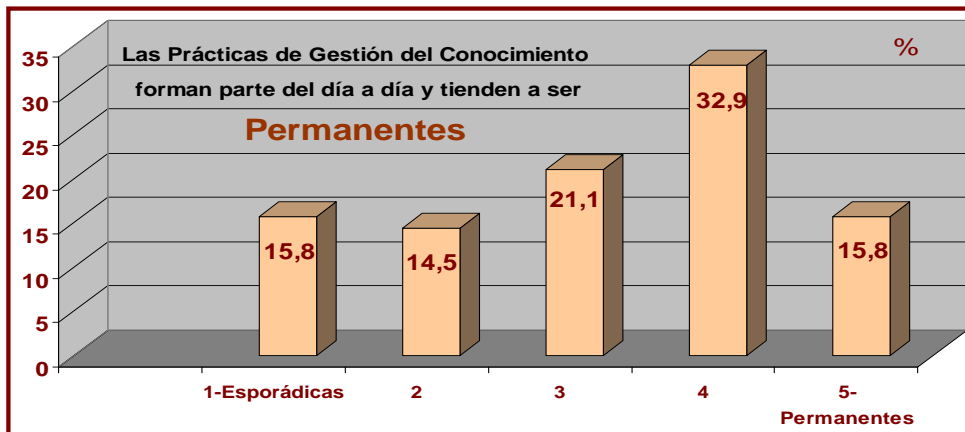


Desde una perspectiva ligeramente distinta, se considera que la GC acaba creando valor para todos los "stakeholders" prácticamente, sin que pueda distinguirse un grupo en particular. Esto contrasta con otras iniciativas, cuyo impacto se considera mucho más focalizado en un grupo de "stakeholders" específico.

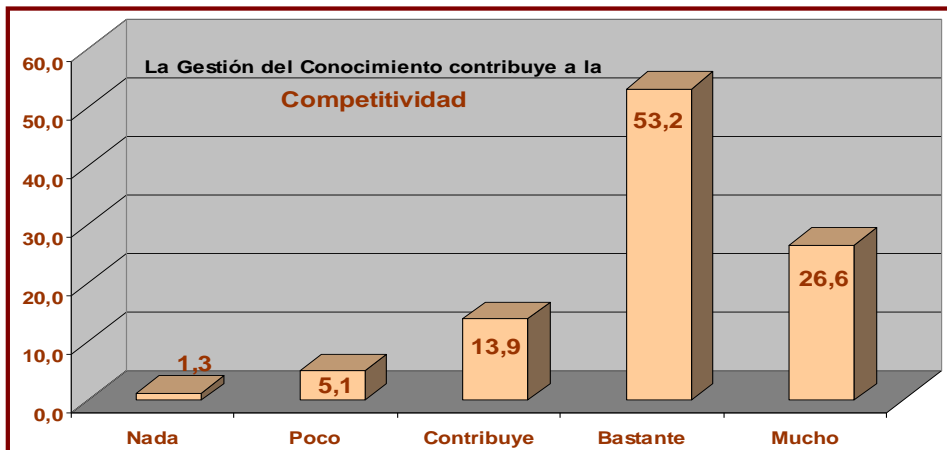
Además, el estudio reafirma que las ventajas competitivas conseguidas a través de GC se consideran (84,6%<sup>n4</sup>) claramente **Duraderas**, mejorando el 81,5% de 2003. **Nadie (0%)** las considera 'poco duraderas' y sólo un 2,6% las considera 'Algo' duraderas.



Tal vez motivado por esta convicción, casi el 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**.



Las empresas consideran finalmente que la **Gestión del Conocimiento contribuye a su Competitividad** 'Mucho' o 'Bastante' en un 80%, más de 10 puntos porcentuales por encima de los resultados de 2003 (68,5%). Complementariamente, sólo un 1,3% (1-Nada) creen que apenas contribuye, y sólo un 5,1% (2-Poco) consideran que contribuye 'Poco'.



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

## ¿SOMOS DISTINTOS? ESPAÑA EN EL CONTEXTO EUROPEO

Continuando en la misma línea de los estudios realizados en 2001 y en 2003, hemos querido comparar los resultados del presente (GCyC-2007) con los de un trabajo similar realizado por KPMG en Europa (KPMG-2003) y cuando sea posible también con los de otro de ámbito europeo publicado por **The Economist** (Intelligence Unit) y esponsorizado por **TATA Consultancy Services** (EIU-2005), '**Managing Knowledge for Competitive Advantages**'. Esto permite colocar nuestro estudio en un contexto más amplio a nivel Europeo. El estudio de referencia básico es el denominado "**KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**", que a su vez es continuación de otro de KPMG 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. El estudio de **The Economist**, también tiene un tamaño de muestra similar, aunque su enfoque está más orientado a las TIC. Casi el 75% de la muestra son empresas de **Reino Unido** (mayoritario), **Alemania, Italia, Francia y España**. El resto se reparte entre otros países europeos.

En términos generales todos estos estudios, los directamente seleccionados y los de apoyo o previos, confirman -con una larga perspectiva temporal, 2000, 2001, 2002/2003, 2003, 2005, 2007- 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**'. Así vemos que:

- Una creciente proporción de entrevistados considera el **Conocimiento como un Activo Estratégico para las empresas**
  - 80% (KPMG-2003) La GC como Activo Estratégico
  - 67% (EIU-2005) Importancia de GC/BI para alcanzar los objetivos estratégicos
  - 94% (GCyC-2007) La GC como Activo Estratégico
- Cada vez más **los miembros de la Alta 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-2003) declaran que se ha incrementado la presencia de Dirección
  - 34% (EIU-2005) de los encuestados eran VP/Director/CEO/President...
  - 59% (GCyC-2007), el doble que en 2003, 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 2000 (KPMG-2003) las empresas todavía asociaban GC a aspectos tecnológicos
  - 68% (EIU-2005) IT genera muchos datos pero no información para la acción
  - 86% (GCyC-2007) 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.
  - Sólo 13% (KPMG-2003) declaran problemas por falta de perfiles tecnológicos
  - (EIU-2005) "Technology is an important element, but is subsidiary"
  - 0% (GCyC-2007), desaparece la tecnología como dificultad de implantación

- **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.
  - 83% (KPMG-2003) tiene como objetivo establecer sinergias entre unidades
  - 31% (EIU-2005) espera mejorar la colaboración entre equipos/ departamentos
  - 39% (GCyC-2007) identifica objetivos en el propio Ciclo de Conocimiento
  
- 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**.
  - 28% (KPMG-2003) consideran básico recompensar las contribuciones en GC.
  - (EIU-2005) 'Can the Organiz. track(...)what value is gained from Knowledge?'
  - 50% (GCyC-2007) no poseen medios de evaluación de los servicios de GC
  
- **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.
  - 60% (KPMG-2003) iniciarán en breve, comunidades con Clientes/ Proveed.
  - 63 y 58% (EIU-2005) CRM y SCM 'technologies to achieve company strategy'
  - 33% (GCyC-2007) colaborar con Clientes/ Proveed. 1ª forma de creación de C.
  
- Los 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 la 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.
  - 45% (KPMG-2003) falta comprensión en los niveles superiores de la organiz.
  - 50% (EIU-2005) ven problemas en las barreras internas de la organización
  - 39% (GCyC-2007) ven problemas en la organización -rigidez etc.
  
- **La Innovación emerge como elemento aliado de la GC**.
  - 63% (KPMG-2003) ven la GC como un 'acelerador' del proceso de innovación
  - 50% (EIU-2005) usarán IT (contexto de C.) principalmente para innovar.
  - 51% (GCyC-2007) 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-2003) cree perder negocio (6% ventas) por una deficiente GC
  - (EIU-2005) 'KM is a good idea, but rarely treated as a priority'
  - 84% (GCyC-2007) 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.
  - 50% (KPMG-2003) declara beneficios económicos contrastados
  - 65% (EIU-2005) esperan mejorar las relaciones y la lealtad de los clientes
  - 53% (GCyC-2007) esperan Resultados de una adecuada GC

## CONCLUSIONES: Evolución de la Gestión del Conocimiento en España.

### Algunas ideas para la acción.

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

En los **tres 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, sin ser todavía único, se va estandarizando más, y en muchos casos se asocia a aspectos de Comunicación y/o Acceso a la información.

En el estudio de 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.

En el estudio de 2003, **la perspectiva relacionada con las Personas se impuso** frente a la de Sistemas de Información, a los que se les reconocía fundamentalmente un papel de soporte, mientras que la perspectiva del Capital Intelectual desapareció.

En el estudio de 2007, se confirma que el fuerte enfoque tecnológico de la GC, existente en el pasado, ha ido desapareciendo con el tiempo, tomando especial relevancia los aspectos centrados en las personas. No obstante, éste –el tecnológico– es el recurso de GC que más declaran poseer.

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**, percepción que ha aumentado considerablemente en el estudio del 2007 respecto a 2003.

Por último, progresivamente aunque todavía en forma muy incipiente, **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, un alto porcentaje 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 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 y 2007 la obtención de resultados de negocio es un tema central y recurrente**.

Los procesos de aprendizaje e incorporación de Conocimiento preferidos, en cambio, son parecidos a los identificados en los estudios de 2001 y 2003, aunque existe un cierto relevo en los primeros puestos al aumentar considerablemente la importancia de los **aspectos organizativos**, en detrimento de la propia **formación**.

Las **Acciones Organizativas** se configuran como las máximas responsables de la **Incorporación, Creación y Transmisión** de Conocimiento, por delante de la **Formación**. La **Formación General** destaca como mecanismo de **Incorporación** de conocimiento, mientras que la **Formación Interna** destaca como mecanismo de **Transmisión** de conocimiento. No obstante, es la **Incorporación de Personas** el mecanismo de mayor **Incorporación** y las **Acciones Organizativas**, el mecanismo de mayor **Transmisión** de conocimiento. Para la **Creación** de conocimiento se confía más en la **Colaboración entre Clientes/Proveedores** junto a la **I+D**. Es destacable la escasa consideración de **Comunidades de Práctica, Foros y Best Practices** como aspectos importantes de **Incorporación, Creación y Transmisión** de Conocimiento. Y si bien ya existía en el estudio de 2003 una **escasa mención a las herramientas tecnológicas para el aprendizaje**, y un **estancamiento del e-learning**, retoma importancia el **Soporte a las Aplicaciones/Tecnología**.

En este estudio se mantiene y consolida la visión de que el **Liderazgo** de los **proyectos de GC** está vinculado a la **Alta Dirección**, que continúa apoyándose mayoritariamente en el departamento de **RRHH** para llevar adelante los proyectos correspondientes, es decir, para administrarlos, pero de una manera emergente aparece el departamento de **Sistemas de Información**. Esta consolidación del **Liderazgo de Alta Dirección** presenta un crecimiento espectacular, y a su vez el 'desconocimiento' de quien lidera los proyectos de GC desciende, desde valores muy altos, hasta desaparecer.

Sigue manteniéndose un bajo grado de "especialización", **se asignan relativamente pocas Personas a la GC de manera especializada, a pesar que el desarrollo de proyectos va claramente al alza**. Pero no obstante, la **Inversión** declarada como presupuesto, sigue sin ser muy significativa. Los **proyectos / iniciativas** de GC se plantean **con carácter permanente y poco esporádico**.

Las **Dificultades de implantación más importantes para el buen desarrollo de las iniciativas de GC siguen teniendo que ver -como en el estudio anterior- con aspectos organizativos y culturales**, seguidos de los aspectos relacionados con las Personas -como la resistencia al cambio- y con las Características de la Actividad -como la Dispersión Geográfica. En cualquier caso, **la dificultad sigue sin percibirse ni en el coste ni en la tecnología**. En sentido opuesto, los **Catalizadores** para el buen desarrollo de las iniciativas de GC, también son los Aspectos Organizativos y Culturales, pero por delante de este último se sitúan los Procesos de Gestión.

Un tema siempre importante es el grado de integración de procesos. **Los procesos de GC siguen estando poco integrados con los procesos generales de la organización**, aunque existen síntomas de mayor atención y despliegue de estos aspectos.

Los **Recursos** declarados de GC hacen mayoritariamente mención a **Tecnologías, Procedimientos y Programas**, con una gran proyección (casi doblando) desde el 'disponemos' hasta el 'dispondremos a futuro'. Disponer de una **Estrategia**, de mecanismos de **Recompensa**, de un **Presupuesto** etc les siguen a continuación, hasta el recurso menos declarado, el **Departamento de GC**, que aún así, está presente en las intenciones de un alto porcentaje de empresas.

Como conclusión, puede decirse que cada nuevo estudio nos revela que **continúa aumentando la actividad de GC, su entendimiento y las expectativas que suscita**.

A modo de **conclusión**, 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, y que mantienen la misma coherencia respecto al estudio anterior:

- 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.



## A1

## 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 y 2003, 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 2006/2007	Item	Acronimo	1. Motivación	2. Ficha Técnica	3. GC en España	4. Conocimiento Relevante	5. Desarrollo del Conocimiento	6. Estrategia y Recursos	7. Los Beneficios	8. Somos Distintos?	9. Conclusiones	10. Referencias y Agradecimientos
Datos Generales de su Empresa	1.1	Actividad										
	1.2	Ventas										
	1.3	Empleados										
	1.4	Sector										
	1.5	Ventajas										
	1.6	Capacidades										
	1.7	Estratégico			3.1							
Conocimiento Relevante en su Empresa	2.1	Asocia			3.2				3. GC en España			
	2.2	Objetivos			3.3				3.1 El Concepto de GC			
	2.3	Tipos			3.2				3.2 Percepciones			
	2.4	Propio							3.3 Objetivos			
	2.5	Imitabilidad							3.4 Qué se está haciendo			
	2.6	Propios							3.5 Situación de partida			
	2.7	Comunes							3.6 Contexto Cultural/Org.			
Desarrollo del Conocimiento	3.1	Incorporación										
	3.2	Incorporaciones										
	3.3	Creación										
	3.4	Creaciones										
	3.5	Transmisión										
	3.6	Transmisiones										
Contexto Organizativo	4.1	Situación			3.6							
	4.2	Dificultades			3.6							
	4.3	Catalizadores			3.6							
Estrategia y Recursos de GC	5.1	Nivel										
	5.2	Administra										
	5.3	Recursos										
	5.4	Personas										
	5.5	Invierten										
	5.6	Evolución										
Prácticas del Conocimiento en su empresa	6.1	Gestiona			3.6							
	6.2	Realidades			3.5							
	6.3	Herramientas			3.5							
	6.4	Proyectos			3.4							
	6.5	Iniciativas			3.4							
	6.6	Resolver			3.4							
	6.7	Permanentes			3.4							
Contribución del Conocimiento en su empresa	7.1	Influencia										
	7.2	Agentes										
	7.3	Competitividad										
	7.4	Duraderas										
	7.5	Cargo										

## A2 | ANEXO 2 - Cuestionario utilizado - Estructura

El Cuestionario utilizado consta de **7 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 (actividad, ventas, empleados) con 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.- Conocimiento Relevante

Con que asocia la empresa la Gestión del Conocimiento, y qué objetivos persigue. Cuales son los tipos de conocimientos más valorados y en qué proporción usan un conocimiento propio o generalista, aportando ejemplos de ambos tipos y obteniendo una valoración preliminar de los mismos.

### 3.- Desarrollo del Conocimiento

Esta sección trata de valorar e identificar los mecanismo de incorporación, creación y transmisión de conocimiento en la empresa, ejemplificando con casos concretos cada una de esas prácticas

### 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 su gestación, 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.- Estrategia y Recursos

Aquí se investiga quien impulsa y quien administra las iniciativas de Gestión del Conocimiento, así como en que medida existen determinados elementos de gestión (programa, presupuesto, departamento, políticas de recompensa...), cuantas personas se dedican a ello, qué porcentaje de la cifra de ventas, etc.

### 6.- Prácticas

En esta sección se pretende identificar las prácticas, realidades y herramientas utilizadas, así como identificar qué tipo de iniciativas y proyectos de Gestión del Conocimiento las empresas han llevado a cabo y que pretendían resolver con ellos.

### 7.- Contribución y Competitividad

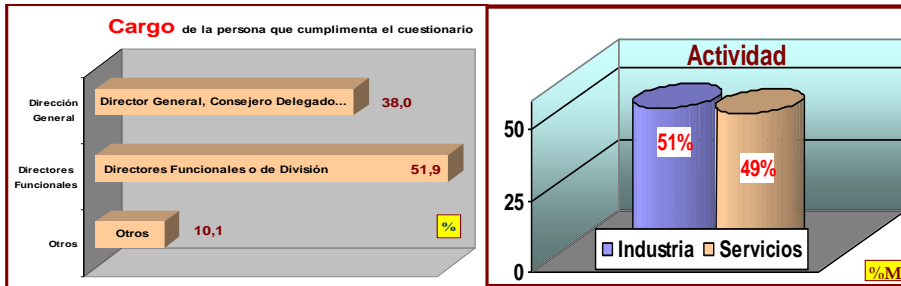
Esta sección se centra en la evaluación de la contribución de las iniciativas en Gestión del Conocimiento en términos de su aportación a la competitividad de las empresas, tratando al mismo tiempo de obtener indicios de cómo la misma puede medirse, tanto en términos de coste como de resultados específicos.

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

A3

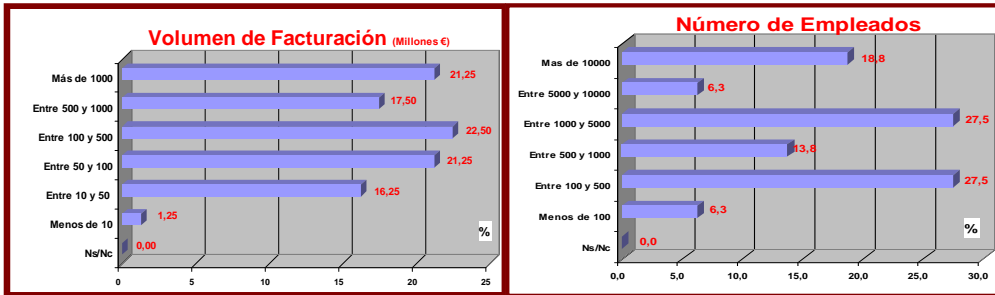
**ANEXO 3 - Gráficos de los Resultados del Cuestionario**

Nota: %M indica % sobre muestra (nº de empresas); %R % sobre nº de respuestas; %om y %or es equivalente para respuestas múltiples/compatibles cuyos % en gráfico, pueden exceder de 100.



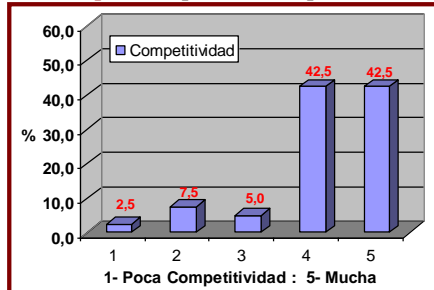
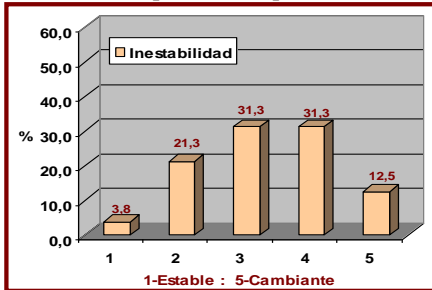
7.5 Cargo que contesta el cuestionario

1.1 Actividad del sector donde opera



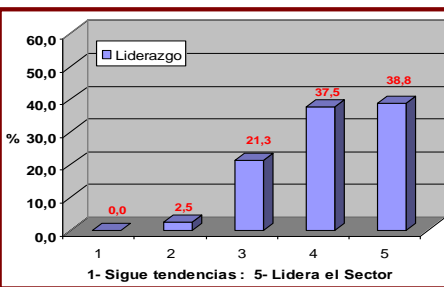
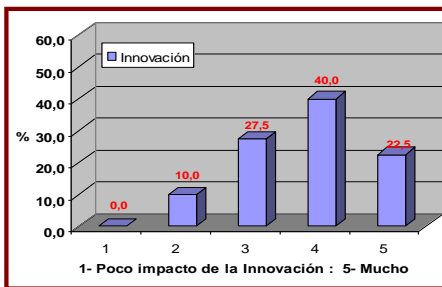
1.2 Ventas que declaran para 2003

1.3 Empleados que declaran para 2003



1.4a Nivel de Estabilidad en que operan

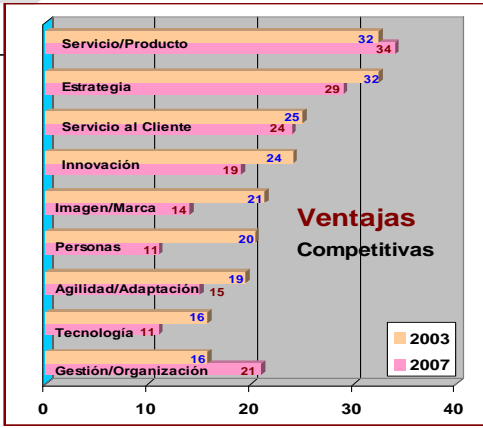
1.4b Nivel de Competitividad del sector



1.4c Impacto de la Innovación

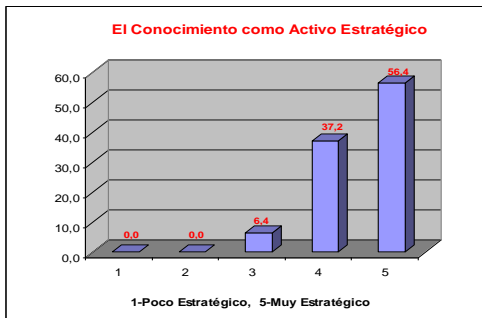
1.4d Nivel de Liderazgo en su sector

A3

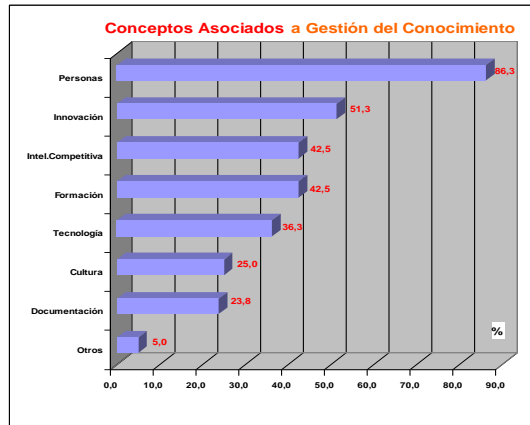


SUBIR ▲ 1.5 Ventajas Competitivas que declaran poseer

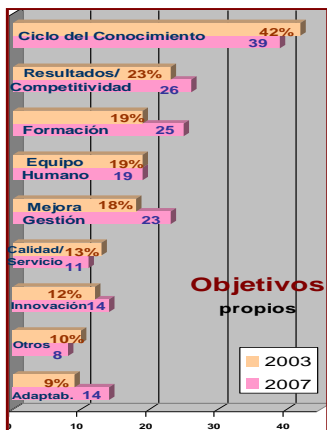
1.6 Capacidades que sustentan las Ventajas



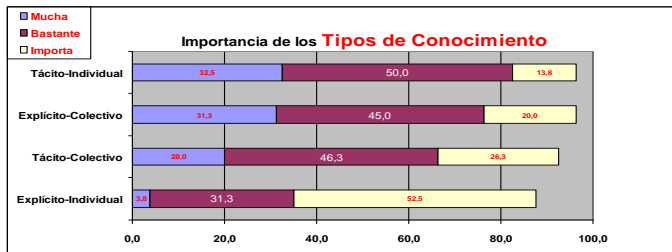
1.7 ¿El Conocimiento Activo Estratégico?



2.1 ¿Con que Asocia el término GC?

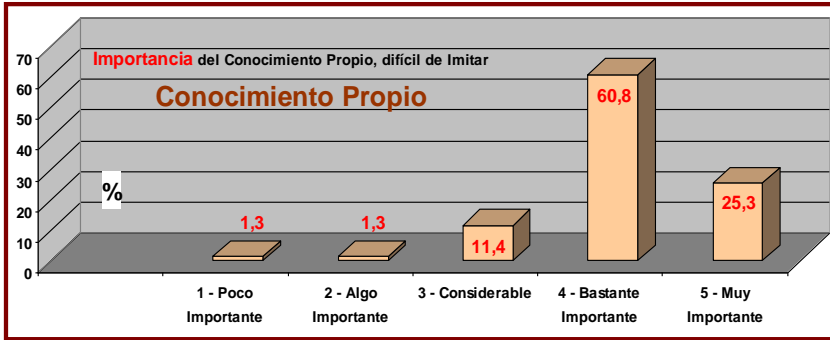


2.2 Objetivos de una adecuada GC

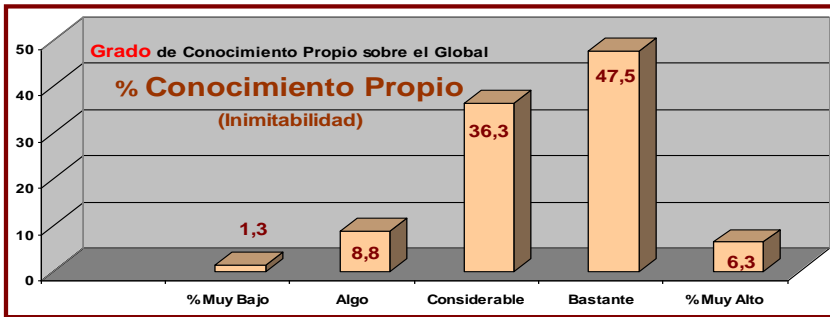


2.3 Tipos de Conocimiento

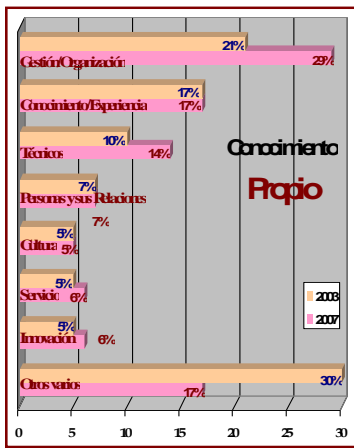
A3



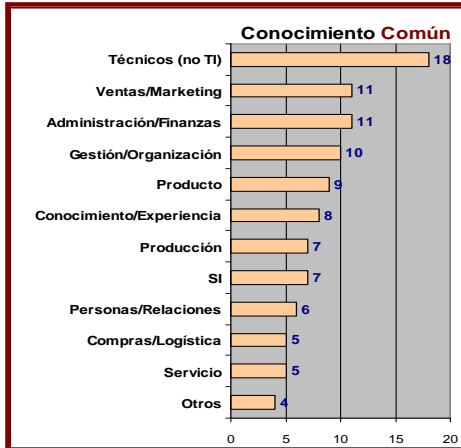
1.4 Conocimiento **Propio**



2.5 Inimitabilidad del Conocimiento Propio

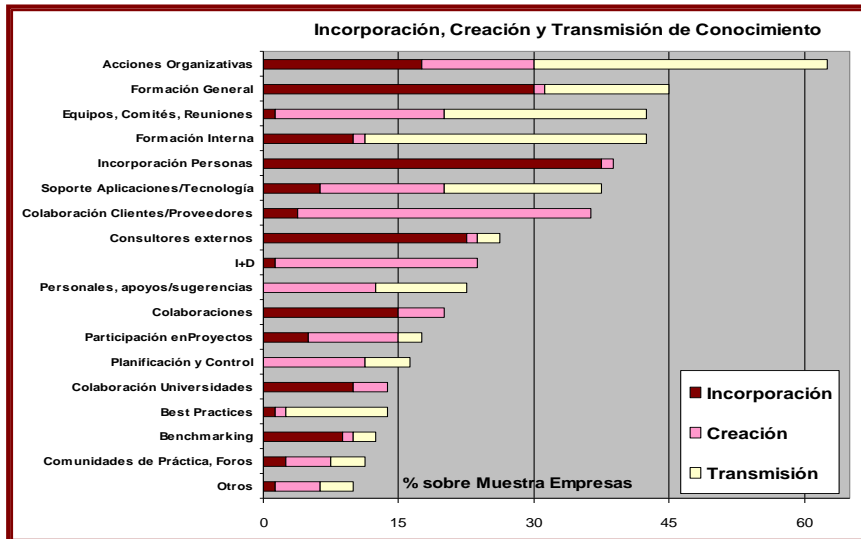


2.6 Algunos Conocimientos **Propios** que valoran las empresas

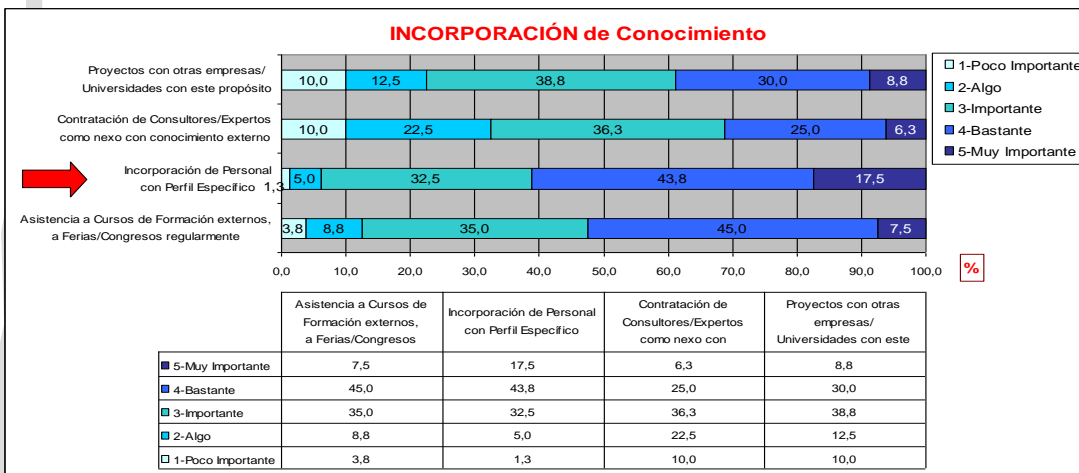


2.7 Algunos Conocimientos **Comunes** de que declaran las empresas

A3

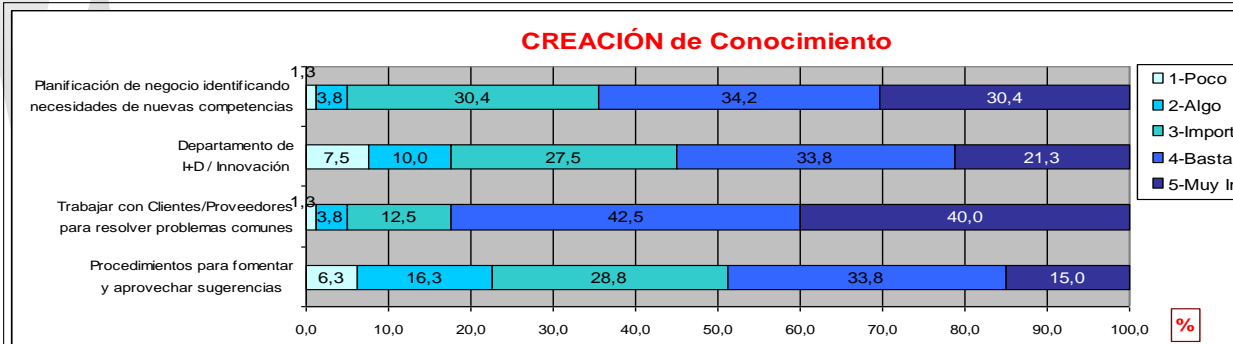


3.2 / 3.4 / 3.6 Otros ejemplos de **Incorporaciones/ Creaciones/ Transmisiones** utilizados

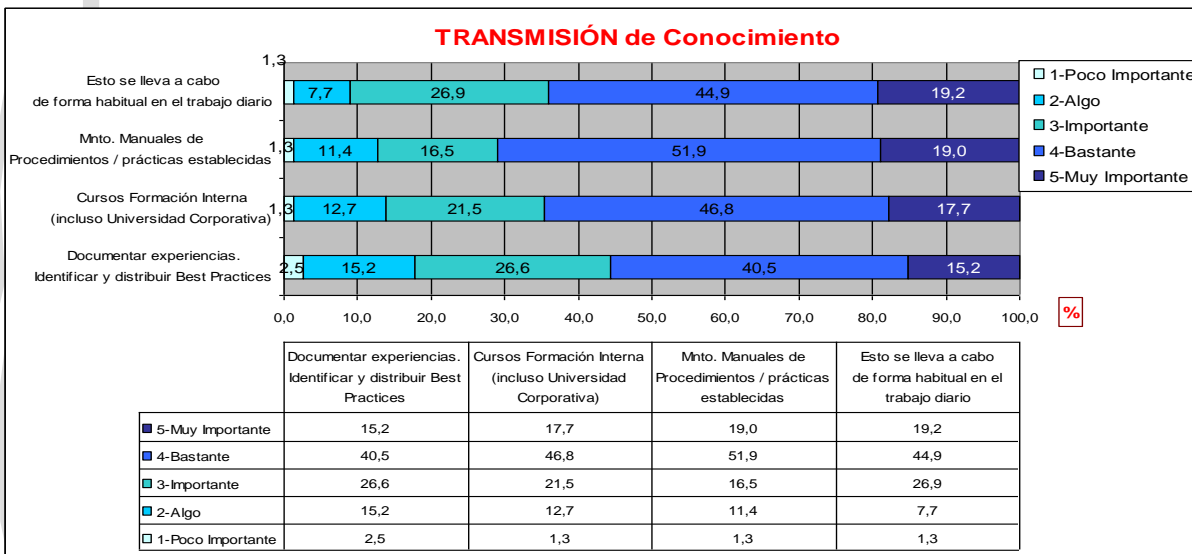


3.1 Importancia de las formas de **Incorporación** de nuevos conocimientos

A3

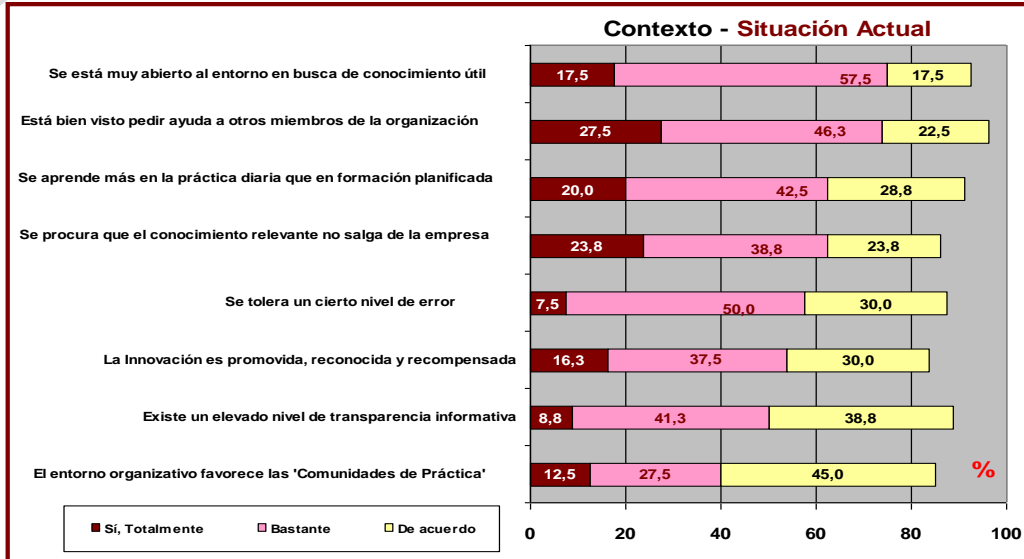


3.3 Importancia de las formas de **Creación** de nuevos conocimientos

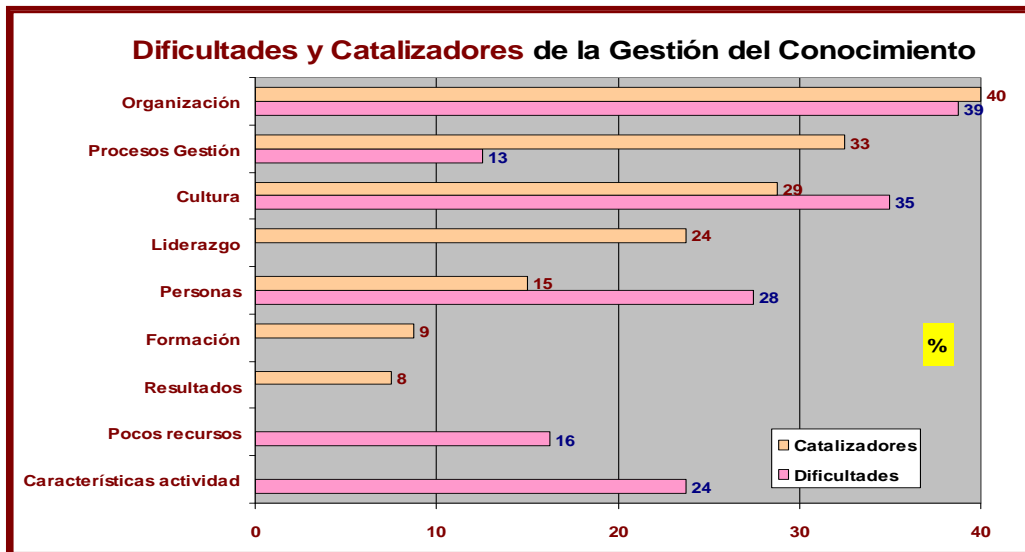


3.5 Importancia de las formas de **Transmisión** de nuevos conocimientos

A3



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

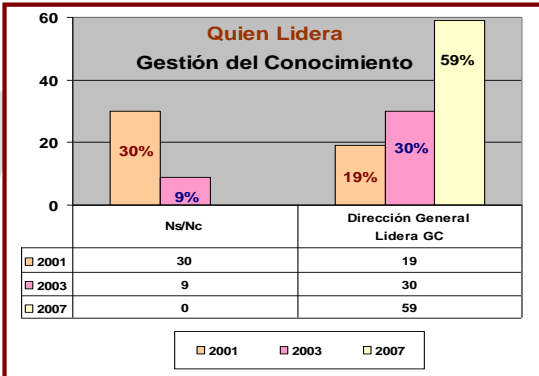


4.2 **Dificultades** al implantar Iniciativas de Gestión del Conocimiento.

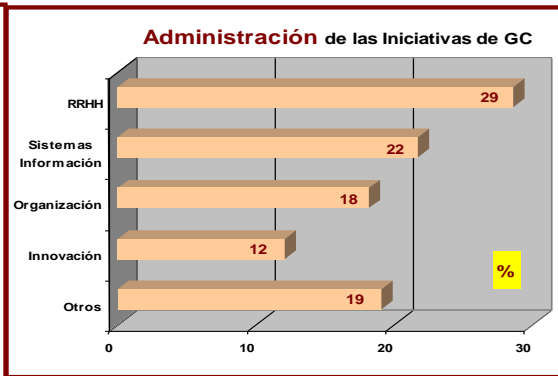
4.2b Aspectos **Catalizadores** al implantar Iniciativas de Gestión del Conocimiento.



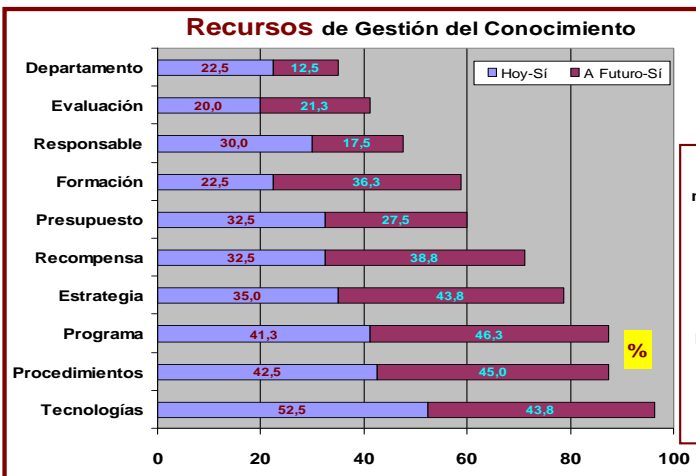
A3



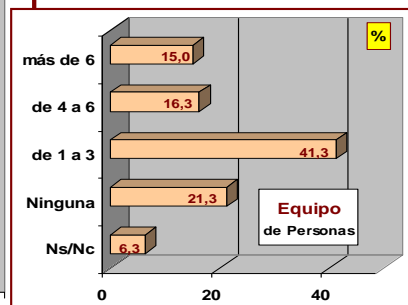
5.1 Qué Nivel Impulsa las iniciativas de GC



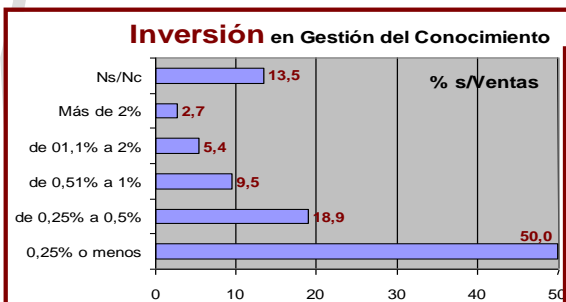
5.2 Quien Administra las iniciativas de GC



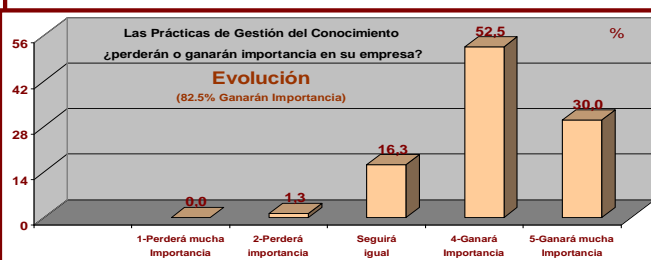
5.3 Recursos de GC



5.4 Personas en GC



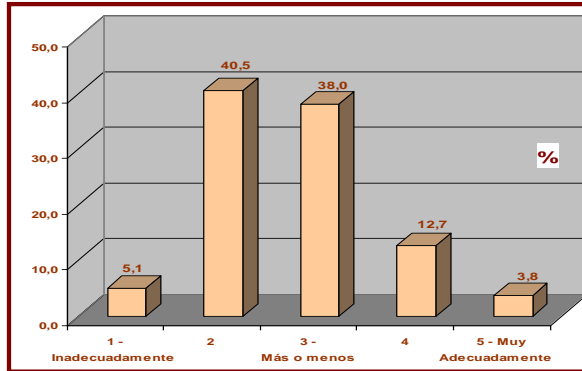
5.5 Inversión en GC



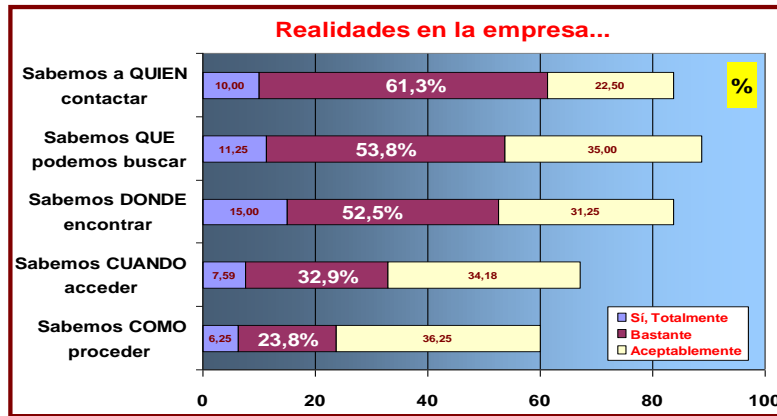
5.6 Evolución en GC

A3

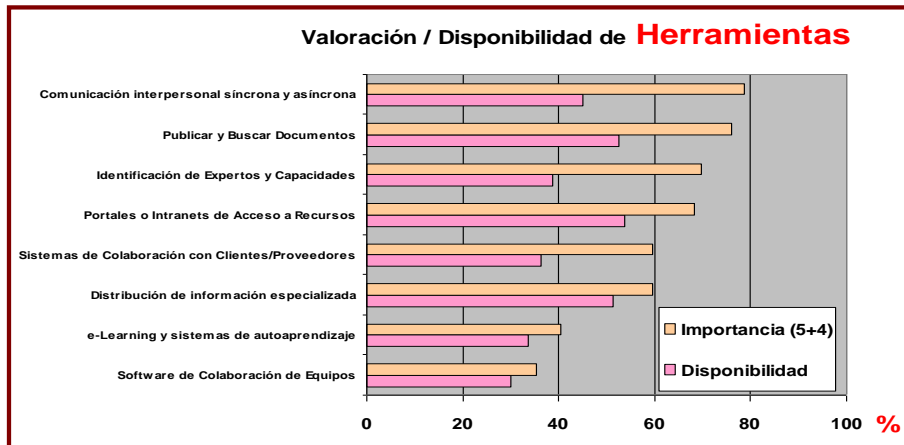
6.1 Gestión adecuada del Conocimiento en la empresa.



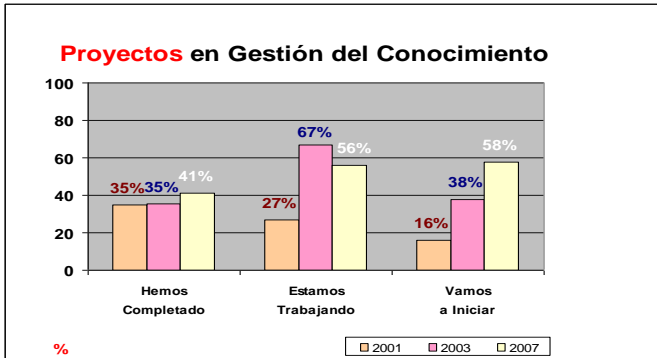
6.2 distintas Realidades en la empresa



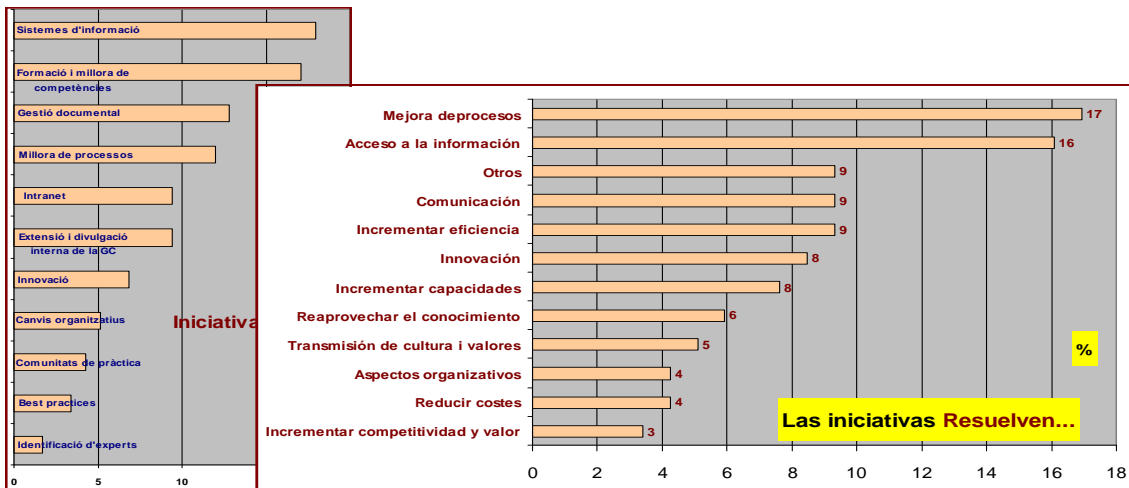
6.3 Importancia y Existencia de Herramientas para la Gestión del Conocimiento en las empresas.



A3

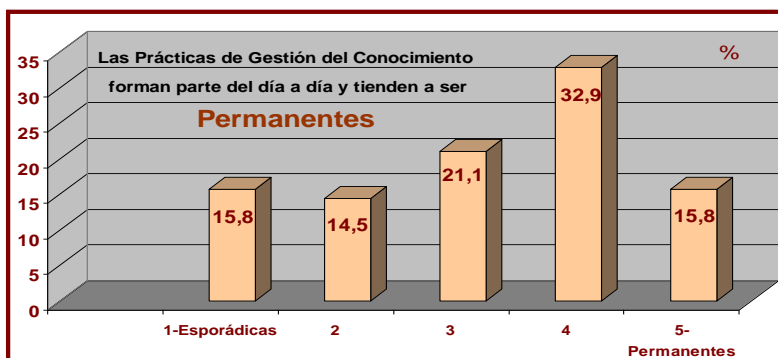


6.4 **Proyectos** de Gestión del Conocimiento, en las empresas.



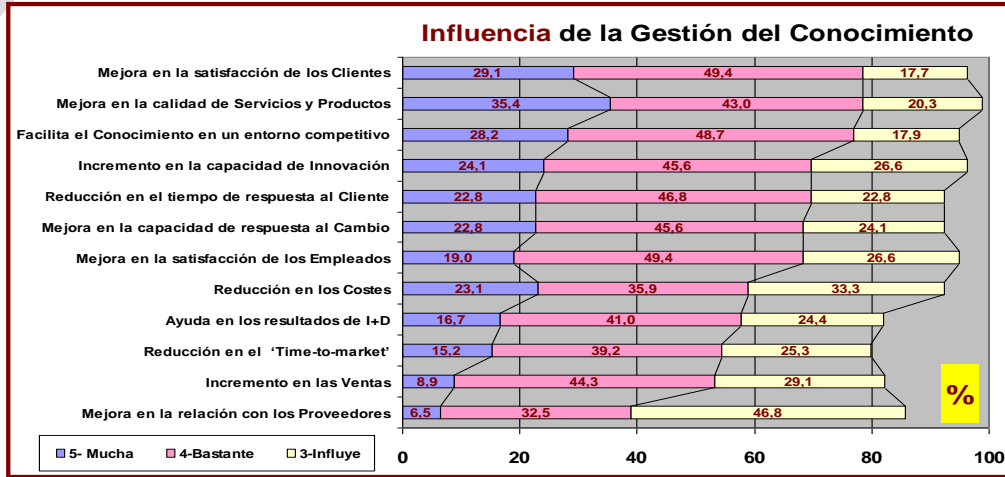
6.5 **Iniciativas** de Gestión d. Conocimiento

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



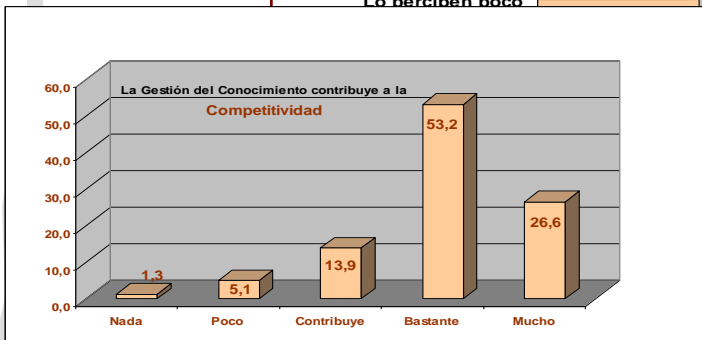
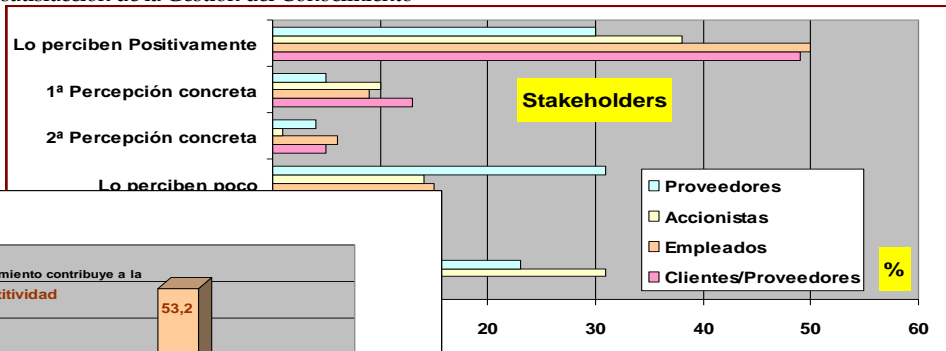
6.7 Nivel de **Permanencia** (forman parte del día a día) de las practicas de Gestión del Conocimiento.

A3



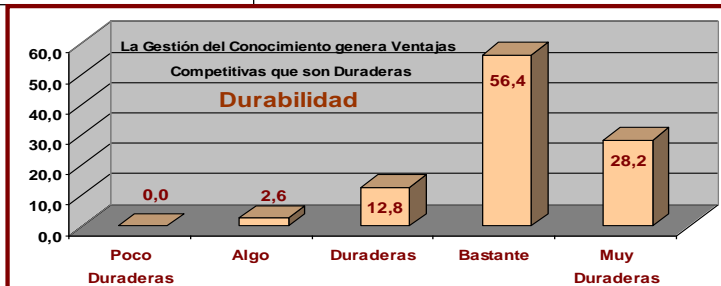
7.1 **Influencia** de GC en algunos aspectos de la actividad de la empresa.

7.2 **Agentes** y satisfacción de la Gestión del Conocimiento



7.3 Contribución de la Gestión del Conocimiento a la **Competitividad**

7.4 **Durabilidad** de las Ventajas Competitivas basadas en la Gestión del Conocimiento



## RA | REFERENCIAS Y AGRADECIMIENTOS

- El presente Estudio 'Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española - 2.007', es el resultado de la colaboración entre IESE-Universidad de Navarra, la UOC y la empresa Capgemini. Es una nueva edición del informe sobre el Estudio de 2003, que mantiene la estructura original para facilitar la comparación.
- Los Estudios utilizados para comparativas de datos han sido:
  - Managing Knowledge for Competitive Advantage - 2.005 (The Economist&TATA)
  - Gestión del Conocimiento y Competitividad - 2003 (IESE y Capgemini)
  - European Knowledge Management Survey - 2002/2003 (KPMG)
  - La Gestión del Conocimiento en España - 2001 (IESE y Capgemini)
  - Knowledge Management Research Report - 2000 (KPMG Consulting)
- Autores
  - Rafael Andreu (IESE) - ([randreu@iese.edu](mailto:randreu@iese.edu))
  - Agustí Canals (UOC) - ([acanalsp@uoc.edu](mailto:acanalsp@uoc.edu))
  - Joan Baiget (UAB) - ([joan.baiget.sole@uab.cat](mailto:joan.baiget.sole@uab.cat) , [joan.baiget.sole@gmail.com](mailto:joan.baiget.sole@gmail.com) )
- IESE (<http://www.iese.edu> )
  - Tel. (+34) 93 253 42 00
  - Tel. (+34) 91 357 08 09
  - [info@iese.edu](mailto:info@iese.edu)
- Capgemini (<http://www.capgemini.es> )
  - Tel. (+34) 93 495 86 00
  - Tel. (+34) 91 657 70 00
  - [es.info@capgemini.es](mailto:es.info@capgemini.es)
- UOC (<http://www.uoc.edu> )
  - Tel. (+34) 902 141 141
  - Tel. (+34) 93 673 5000
  - [direccio\\_in3@uoc.edu](mailto:direccio_in3@uoc.edu)



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](mailto:randreu@iese.edu)
- Agustí Canals (UOC)     [acanalsp@uoc.edu](mailto:acanalsp@uoc.edu)
- Joan Baiget (UAB)     [joan.baiget.sole@uab.cat](mailto:joan.baiget.sole@uab.cat) , [joan.baiget.sole@gmail.com](mailto:joan.baiget.sole@gmail.com)