

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA
EMPRESA ESPAÑOLA: NIVEL DE
IMPLANTACIÓN Y POTENCIAL DE
GENERACIÓN DE EMPLEO**



2005

ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	3
1.1. Título	3
1.2. Objeto	3
1.3. Metodología	3
2. ENCUADRE CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	5
3. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESPAÑA	9
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA	18
5. GENERACIÓN DE VALOR EN ESPAÑA EN TORNO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SITUACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS	40
5.1. Recopilación selectiva de información de 30 memorias de gran empresa española. Información referente a la Gestión del Conocimiento	41
5.2. Recopilación selectiva de información aparecida en la web de 25 grandes empresas españolas. Información referente a la Gestión del Conocimiento	72
6. POTENCIAL DE FORMACIÓN/EMPLEO PREVISIBLE EN ESPAÑA VINCULADO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	97
7. LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	103
7.1. Bases de partida	103
7.2. El trabajo y el talento	105
7.3. La formación de post-grado en Gestión del Conocimiento	106
7.4. Los contenidos programáticos de la Gestión del Conocimiento	107

7.5. Estructura del Master de Gestión del Conocimiento de la EOI América.....	111
8. CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	120

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Titulo

La Gestión del Conocimiento en la empresa española. Nivel de implantación y potencial de generación de empleo.

1.2. Objeto

El objetivo de este estudio es la evaluación del grado actual de introducción de la cultura del Conocimiento en la realidad empresarial española, su evolución en los últimos cuatro años, su contribución a la eficacia competitiva y su aporte a la generación de empleo en el país.

Se intenta asimismo, introducir una reflexión acerca de la formación necesaria para la implantación de la Gestión del Conocimiento que permita su aplicación y generalice su uso.

1.3. Metodología

La información de carácter evolutivo se elabora en base a la información documental existente, en parte proveniente de estudios anteriores y, en parte, mediante la realización de una encuesta entre empresas españolas, que ha llevado a cabo la empresa Inmark, S.A. por encargo de EOI.

Los datos obtenidos mediante esta encuesta, se presentan comentados en el capítulo correspondiente, permitiendo con esta información, complementar el resto de la información y reflexiones a que han dado lugar los análisis del material de empresas analizado.

Los aspectos relativos a la obtención de valor empresarial mediante la Gestión del Conocimiento, se establecerán partiendo de los medios anteriores, unidos al análisis documental de una muestra de treinta Memorias de Empresa media o grande.

En el tratamiento metodológico empleado con las memorias de empresas, se han aplicado técnicas de análisis de contenido, estableciendo categorías de análisis a las que se ha asignado el carácter de variables, considerando “descriptores” las referencias a la Gestión del Conocimiento halladas en los textos.

Asimismo, se ha realizado una toma de datos vía Internet con objeto de conocer las utilidades de esta herramienta como fuente de información y transmisor de contenidos en la Gestión del Conocimiento. Como procedimiento analítico se han identificado también descriptores vinculados al empleo en los ámbitos de Tecnología, Marketing, Recursos Humanos y Comunicación e Imagen, realizándose búsquedas en la Web.

Para evaluación de la actual oferta formativa en el campo de la Gestión del Conocimiento, se parte del análisis de los programas actuales ofertados por EOI.

2. ENCUADRE CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El término “Conocimiento” tiene su origen en el latino “cognitio” que abarca los significados de acción de conocer, conocimiento, noción, idea e idealización. Las traducciones castellanas del Fuero Juzgo registran la transición del verbo latino “cognosco” y su infinitivo “cognoscere” a los términos tentativos castellanos “connoscer”, “connuzer”, “conucer”, “conuser”, hasta su fijación definitiva en “conocer”, “Conocimiento”.

Puede observarse que ya en las acepciones iniciales del término latino (acción de conocer, conocimiento, noción, idea e indagación), se encuentran comprendidos los tres grandes valores del conocimiento en el contexto de la sociedad de la Información, a saber, Información, Conocimiento y Aprendizaje.

Estos tres grandes valores o columnas del Conocimiento se articulan en tres conceptos operativos:

- Capital Intelectual.
- Gestión del Conocimiento.
- Aprendizaje Organizativo.

Como puede verse, los contenidos originales del término “cognitio”, Idea/noción, conocimiento e indagación (intelecto, conocimiento, aprendizaje) se mantienen como exactas invariantes. La aportación que puede hacer fértil el enfoque de la Gestión del Conocimiento se encuentra precisamente en los otros tres términos que establece el enlace entre el término ancestral y el presente estadio de nuestra civilización, más concretamente la Sociedad de la Información: Capital, Gestión y Organización.

En el modelo socioeconómico en que estamos insertos, el INTELECTO se mide, se evalúa en términos de cuenta económica, el CONOCIMIENTO se gestiona operativamente y el APRENDIZAJE se organiza y se convierte en información transmisible.

Con objeto de desarrollar el discurso del conocimiento, se hace necesario delimitar los contenidos de tres términos que se encuentran en el núcleo el problema: Datos, Información y Conocimiento.

Por “Dato” se entiende cualquier elemento que constituya el material de base, todavía no construido o elaborado, para la formulación de un determinado juicio. Sería el ladrillo necesario para la construcción de un muro.

Por “Información” entendemos el Conocimiento fundamentado, derivado de la combinación de varios informes o datos. Existe ya un proceso de elaboración en base a la combinatoria de varios elementos. Sería ese muro que ha surgido como producto de la unión de los ladrillos.

Por “Conocimiento” significamos la interpretación y contextualización de las informaciones manejadas, de tal modo que constituye un significado que nos sirve para la acción. Sería la contextualización y aplicación de ese muro como barrera de defensa contra robos.

A partir de este punto del discurso, los analistas de la Gestión del Conocimiento abren su reflexión en diferentes direcciones. Algunas de éstas resultan especialmente significativas por sus implicaciones empresariales.

La categorización en términos de Conocimiento explícito o tácito resulta particularmente relevante: el Conocimiento explícito es aquél que se encuentra de algún modo codificado y que, por tanto, es transferible mediante algún lenguaje formal. Por el contrario, el Conocimiento tácito es la expresión de unos contenidos personales, no necesariamente articulados, mezclados posiblemente con elementos valorativos y muy difíciles de comunicar si no existen reglas del juego ni formalizaciones previas.

Desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento trata, en buena medida, de la conversión ordenada de la parte utilizable o valiosa del Conocimiento tácito a

Conocimiento explícito. Para conseguirlo se sugieren por diferentes autores un conjunto de consideraciones:

- El Conocimiento debe entenderse respecto al significado porque carece de sentido fuera de un contexto relacional.
- En el ámbito de la actividad empresarial (no necesariamente en todos los ámbitos) deberá estar vinculado con la acción ó, al menos, ser susceptible de transformarse en acción.
- La fijación del Conocimiento (y por tanto los criterios normalizados de aprehensión y almacenaje) es vital para la ulterior Gestión de éste.
- El proceso parte de elementos intangibles y cambiantes y debe desembocar en resultados estables y concretos; esto se consigue gracias a los valores conceptuales aportados por nuestra civilización al término de origen: Medida, Gestión y Organización.
- El Conocimiento y su Gestión en el ámbito de las empresas tienen un sentido corporativo y no individual. Ello implica el salto del estadio tácito al explícito a través de tres etapas de proceso, a saber, Generación, Codificación y Transferencia del Conocimiento.

Toda organización es responsable de su proceso de creación de Conocimiento y, para ello, y por su propia supervivencia, deberán entender el proceso en su totalidad y posibilitar las condiciones que permitan la creación y fijación de Conocimiento tanto en términos individuales como en su conjunto.

Sin embargo, la fijación del Conocimiento como simple integración y contextualización de informaciones que provienen de datos, no es en absoluto significativa para obtener resultados. Existe un estudio superior – bien analizado por Jericó – que justifica este conjunto de esfuerzos organizativos y gestores: Se trata de la

Gestión del Talento, entendido éste como la capacidad de un grupo comprometido en la mejora de resultados de una determinada organización. El Talento proviene de la fusión de la Gestión del Conocimiento con las Competencias, todo ello dinamizado por el compromiso o motivación de grupo y orientado a la acción.

Este talento organizativo es el que da lugar a mejores resultados, y basta observar lo esencial de los elementos que maneja para entender que debe encontrarse en el núcleo estratégico mismo de cualquier organización.

Interesa, a continuación, determinar cuales son los espacios donde la empresa puede tener acumulado o bien captar su capital de Conocimiento. Se acepta comúnmente la existencia de tres grandes espacios:

- El espacio de intercambio de la empresa con el mundo exterior, donde se configura la relación con clientes, proveedores, asociaciones y proyectos con terceros, relaciones con los diversos escalones de distribución comercial y con empresas proveedoras vinculadas con diferentes niveles de intensidad. Este conjunto de elementos se define como “Capital Relacional” de la organización.
- El conjunto de Conocimientos generados por la propia organización, tanto en los aspectos de investigación y desarrollo, como en los generados por estructura organizativa y los procedimientos operativos. Igualmente incluye lo relativo a cultura e imagen corporativa interna y externa. Esto se define como “Capital Estructural” con una subdivisión en los tres grupos de “Organización”, “Innovación” y “Proceso”.
- El acervo de conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias poseído por los individuos que componen la organización, constituye el “Capital Humano” de ésta.

3. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESPAÑA

La Gestión del Conocimiento en España, entendida como conjunto ordenado de actuaciones y no como simple aplicación universal del sentido común, tiene una historia muy reciente. En realidad, esta situación viene dada, tanto en España como en el resto de países desarrollados, por la extrema juventud de esta línea de pensamiento empresarial.

Es objetivo de este estudio determinar los avances que han podido producirse en el último quinquenio en cuanto a la implantación de la Gestión del Conocimiento en la empresa española. Para ello, tomaremos como referencia básica histórica el estudio realizado por Cap Gemini e IESE titulado “La Gestión del Conocimiento en España – 2001”.

Esta investigación, en base a la encuesta realizada a 129 empresas españolas de más de 50 empleados, estableció una interesante panorámica sobre el estado de la cuestión.

La encuesta se dirigió a Directores Generales de más de mil empresas españolas que facturan más de doce millones de euros por año y con un mínimo de 50 empleados. En realidad, ese colectivo, significa tomar el pulso al núcleo empresarial del país, y aporta una buena foto fija correspondiente al año 2001.

Sin embargo existe un posible riesgo en el hecho de que se obtuviesen 129 respuestas válidas sobre una muestra exacta de 1091 empresas: es muy probable que los sujetos que han respondido al cuestionario sean, precisamente, los más informados, con mayor interés personal y con un superior grado de motivación. En tal caso nos encontraríamos, más que con una representación de la situación del año 2001, con un adelanto de cómo va a ser el futuro.

De entrada, los entrevistados expusieron su grado de precisión del concepto “Gestión del Conocimiento”:

**Conceptos que aparecen con la caracterización de la
Gestión del Conocimiento por los entrevistados**

- Medida del capital intelectual:	7%
- De individual a organizativo:	7,8%
- Aprendizaje / Formación:	16,3%
- Explicar/almacenar Conocimientos:	25,6%
- Gestión de la información:	31,8%
- Compartir Conocimiento / información:	36,7%
- Aplicación del Conocimiento:	36,4%
- Centrado en las personas:	37,2%

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE Cap Gemini.

Se produce un promedio de anotación de dos rasgos por entrevistado, lo cual es bastante poco en un planteamiento de respuesta múltiple. Claramente predominan las respuestas generales, tales como "disponer de información" "compartir el conocimiento" o tema "centrado en las personas", escaseando significativamente las opiniones indicativas de un cierto nivel de conocimiento especializado, tales como "medida del capital intelectual" o transición "de lo individual a lo organizativo". Aplicando estos criterios, un poco diferentes a los más optimistas del equipo investigador, resultaría una conclusión distinta:

1. Se seleccionó un universo de alto nivel dentro de la empresa española (1091 empresas con más de 50 empleados y 12 MM. de Euros de facturación año).
2. Se obtuvo tan sólo un 12% de respuestas, nivel francamente bajo considerando el prestigio de los entrevistadores y la importancia del tema tratado. Uno de los factores que explica esa deserción del 88% debe ser, sin duda, el desconocimiento o desinterés respecto al asunto a tratar.
3. Claramente uno de cada siete entrevistados incluyó en su respuesta un concepto "algo especializado" referente a la Gestión del Conocimiento.

4. La consecuencia numérica de la investigación, en grandes números sería que, entre las empresas españolas de cierta entidad (ni se contemplan las Pymes), una o a lo sumo dos de cada cien tiene un Director General dotado de un nivel mínimo de interés y conocimiento de la materia tratada: interés porque se toma la molestia de responder a las preguntas de tan prestigiosos investigadores y conocimiento porque su respuesta tiene algún grado de especificidad y no simplemente un genérico de sentido común.

Este enfoque de la información obtenida en base a los datos de la encuesta – gestionados de manera algo diferente – nos llevan a concluir que, en el punto de partida de 2001, la Gestión de Conocimiento era una gran desconocida para la empresa española.

La distribución de los datos por Sectores resulta igualmente reveladora:

Importancia de los factores por sector

	<u>De la Gestión de la información</u>	<u>De las personas y el aprendizaje</u>
- Servicios	50%	45%
- Construcción	50%	50%
- Comunicación	50%	38%
- Turismo	54%	46%
- Transporte y logística	38%	50%
- Admón. Pública	55%	25%
- Farmacéutico	57%	43%
- Consumo y distribución	46%	51%
- Fabricación	43%	53%
- Alta Tecnología	52%	39%
- Energía	60%	40%
- Seguros, financieras	39%	53%

Fuente: “La Gestión del Conocimiento en España-2001”. IESE Cap Gemini.

El equipo investigador emprendió en base a estas respuestas una animosa disección por sector de Actividad, sin afectarles el hecho de que, en base a submuestras tan débiles (promedio de diez respuestas por Sector), las oscilaciones porcentuales que detectan suelen tener variaciones de una sola respuesta. En realidad, comparando Sectores tan diferentes entre sí, el peso objetivo del Capital Intelectual (apenas mencionado), la Gestión de la Información y las Personas, es bien diferente según se trate de un sector productivo como Energía, uno de servicios como Turismo o uno tecnológico como alta Tecnología; sin embargo, esos matices se pierden:

Importancia de los factores por Sector

	<u>De la Gestión de la información</u>	<u>De las personas y el aprendizaje</u>
- Energía	60%	40%
- Turismo	54%	46%
- Alta Tecnología	52%	39%

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE Cap Gemini.

La conclusión es, más bien, que la encuesta ofrece un resultado monocorde, independiente del Sector de procedencia del entrevistado, porque éste carece de capacidad de discriminar con mayor firmeza en un campo que ignora casi totalmente. Se trata también de un buen ejemplo del cuidado y precaución que hay que tener en los análisis y explotación de los datos sociológicos para no generar conclusiones engañosas basadas en generalidades de simple superficie.

La situación de 2001 era, pues, algo parecido a una "tabula rasa": el propio equipo investigador se dio pronto cuenta, según se fueron perfilando las respuestas a preguntas de mayor detalle:

¿Qué están haciendo las empresas entrevistadas en el 2001, que tengan relación con la Gestión del Conocimiento?

- No sabe, no contesta	5%
- No había oído hablar nunca antes de Gestión del Conocimiento	3%
- No tienen ni va a tener ningún Proyecto	16%
- No tienen ninguno, pero lo están considerando	16%
- No han completado ninguno, pero están Trabajando en uno	27%
- Han completado uno o más de un proyecto	35%

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE Cap Gemini.

Ahora bien, ¿qué era un Proyecto de Gestión del Conocimiento en el año 2001, según las empresas españolas?

Iniciativas de Gestión del Conocimiento en las empresas, en el año 2001

- No sabe, no contesta, respuestas erráticas	51%
- Acciones aisladas, no computables	8%
- Desarrollo Internet/extranet	17%
- Desarrollo base de datos y similares	12%
- Aprendizaje y formación	10%
- Respuestas pertinentes con especificidad metodológica	18%

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE Cap Gemini.

Según las extrapolaciones realizadas en el estudio IESE – Cap Gemini, las empresas no dedicarían más allá de un 0,25% de su plantilla a tiempo completo para actuar como motor en la Gestión del Conocimiento. La conclusión estratégica del 2001 sería, pues, que la Gestión del Conocimiento en la empresa española no tiene ninguna oportunidad por debajo de los 500 empleados, lo cual limita su potencial de implantación a una lista muy corta:

***Barreras percibidas para la
Gestión del Conocimiento***

- Desconocimiento del Concepto	16%
- Falta de formación	16%
- No prioritario	41%
- Barreras culturales	16%
- Reducido número de empleados	11%

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE Cap Gemini.

En lo referente a la existencia o no de imagen de marca o empresas de referencia asociadas a la Gestión del Conocimiento, la mitad de los entrevistados no supo responder a la pregunta, y, entre los que respondieron, simplemente se atribuye al líder sectorial el liderazgo en acciones o resultados derivados de una buena Gestión del Conocimiento. En definitiva, todo apunta a un desconocimiento generalizado del alcance y contenidos de la materia tratada.

***Asociación de la Gestión del Conocimiento
con diferentes áreas de la empresa***

- Solo Recursos Humanos	25%
- Solo I + D	2%
- RRHH, Sistemas e I + D	9%
- RRHH y Sistemas	9%
- Otras variantes	12%

- Presencia de RRHH en la ecuación	54%
- Presencia de Sistemas	24%
- Presencia de I + D	13%

En el año 2001 ya se asociaba claramente el área de Recursos Humanos con la Gestión del Conocimiento: tanto como el doble que el área de Sistemas y cuatro veces más que el área de I + D.

Del mismo modo se asociaba la dirección de la Gestión del Conocimiento a la figura del Director de Recursos Humanos, si bien en estrecha conexión con el conjunto del equipo de Alta Dirección. En definitiva, aunque en el año 2001 no se conocían los contenidos que pudiera o no tener la Gestión del Conocimiento y no se estaba dispuesto a asignar recursos significativos ni económicos ni personales, ya se tenía claro que, fuera lo que fuese “eso de la Gestión del Conocimiento”, le correspondía al Director de Recursos Humanos llevarlo a cabo o, como mínimo, elaborarlo y proponer enfoques a la Alta Dirección.

Otra cuestión relevante es la que hace referencia a los contenidos empresariales del Conocimiento:

Porcentaje del Conocimiento que se utiliza en la Empresa y que no tiene sentido fuera de ésta

- Más del 50%	18%
- De 41% a 50%	8%
- Del 20% al 30%	40%
- Menos del 20%	25%

Fuente: “La Gestión del Conocimiento en España-2001”. IESE Cap Gemini.

La irrelevancia de la anterior declaración se pone de manifiesto cuando se solicita al entrevistado que declare en qué áreas de la empresa existen Conocimientos más relevantes: Prácticamente no establece diferencias entre las áreas, quedando al mismo nivel (especialmente si se tiene en cuenta el margen de error muestral) I + D, Clientes o Producción, o bien Sistemas, Recursos Humanos y Conocimiento Competidores.

En cuanto a los procesos de aprendizaje, hay que decir que aparecen bastante desvinculados de la Gestión del Conocimiento, manifestándose simplemente una tendencia general al aprendizaje en equipo, por lo demás muy congruente con la forma de ser y los estilos de vida de nuestros colectivos profesionales. La aportación profesional de las nuevas incorporaciones apenas es valorada por los entrevistados, y

esto contra toda la lógica de la Gestión del Conocimiento en su dimensión de Capital Humano. El directivo español aprende mediante el trabajo en equipo y la asunción de nuevas responsabilidades, sin mayor método ni reforzamiento normalizado.

En cuanto a la Tecnología y los Sistemas de Gestión del Conocimiento comenzaremos por analizar que sistemas utilizan en términos reales las empresas españolas:

***Utilización de sistemas y herramientas
para la Gestión del Conocimiento***

<u>Utilizan más del 40% de empresas</u>	<u>Utilizan menos del 40% de empresas</u>
Correo Electrónico y similares	Información distribuida por perfiles
Herramientas búsqueda documentos	Videoconferencia y similares
Intranet para integrar información	Extranets para información externa
Bases de datos integradas	Sistemas expertos en áreas
Foros intercambio de ideas	Herramientas para evaluar conocimiento a miembros de la organización

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE Cap Gemini.

***Sistemas de los que realmente disponía en 2001
la empresa española para gestionar su Conocimiento***

Base de datos de métodos/procedimientos	74%
Directorio para localizar personas conocedoras	50%
Directorio de habilidades y Conocimientos	37%
Clasificación de Conocimiento relevante para la organización	36%
Base de "best practices"	36%
Comunidades de práctica/interés	34%

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE Cap Gemini.

Así pues, la empresa española utiliza los sistemas de Gestión del Conocimiento para el tratamiento de los contenidos explícitos, logrando así su acceso y localización. Sin

embargo, nadie parece abordar la captación del Conocimiento implícito, ni utilizar los sistemas tecnológicos para lograr ese objetivo.

En definitiva, la empresa española del 2001 se representaba la Gestión del Conocimiento como un sistema interno de información compartida a tiempo real que permita tener acceso a los contenidos normalizados:

- Basado en la Web.
- Comunicación asíncrona posible.
- Acceso rápido y de fácil navegación.
- Potencia de búsqueda y localización de contenidos externos e internos.
- Capacidad de almacenamiento y clasificación de contenidos.
- Opciones de personalización según nivel y responsabilidad de los empleados.

Salta a la vista que aún no se está propiamente en la Gestión del Conocimiento sino en el espacio de lo que realmente conoce el profesional español: una mezcla de internet y extranet, correo electrónico y bases de datos, elementos con los que pretende conocer y gestionar en equipo la organización, sin incorporar en la fórmula los factores de aprendizaje, capitalización de los Conocimientos tácitos, etc, que integran los factores diferenciales que configuran y dotan de potencia competitiva a la Gestión del Conocimiento.

Por lo demás, hay que subrayar que la situación de los países del entorno desarrollado, considerando el año 2000, refleja una confusión similar a la detectada en la empresa española. Según un estudio realizado por KPMG Consulting “Knowledge Management Research Report 2000”, el desconocimiento y confusión en torno al alcance del término “Gestión del Conocimiento” es muy significativo y no difiere de la situación descrita por el estudio IESE-Cap Gemini.

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Como se ha indicado, para la realización de este estudio se aplicó una encuesta a una muestra de 150 empresas con el objetivo de obtener vía información análoga que permita la comparación con la situación 2001, comentada en las páginas anteriores.

A continuación, se incluye el cuestionario aplicado, a fin de tener el marco general de la información que se analiza.

Cuestionario EOI - 2005

- 1. ¿Qué entiende Vd. por Gestión del Conocimiento en la empresa?**
 - a) Una manera nueva de nombrar actividades que siempre se han realizado.
 - b) Una metodología muy valiosa para potenciar los Conocimientos del personal de la empresa.
 - c) Un procedimiento nuevo que no tiene demasiado valor para la empresa.

- 2. Los siguientes puntos que le voy a comentar... ¿Le parecen muy importantes o menos importantes para la Gestión del Conocimiento en las empresas?**
 - a) Almacenamiento de los Conocimientos.
 - b) Gestión de la Información.
 - c) Información y Conocimientos compartidos de la empresa.
 - d) Saberes y habilidades de los empleados no utilizados en su trabajo habitual.
 - e) Aplicaciones útiles de Conocimientos ya existentes en la empresa.
 - f) Paso de Conocimiento individual a saber de la organización.
 - g) Medida del Capital Humano.

- 3. En su empresa... ¿Tiene mucha, bastante, poca o ninguna importancia?...**
 - a) La Gestión de la información.
 - b) Las personas y su aprendizaje permanente.
 - c) El Capital Intelectual.

4. ¿En su empresa se tienen en cuenta los posibles activos de su personal tales como los que se nombran a continuación?

- a) Conocimientos, experiencia y/o formación específica además de la necesaria para el desempeño de su tarea. SI NO
- b) ¿Aportaciones al desarrollo de nuevos productos? SI NO
- c) Contactos, nuevos clientes, Conocimientos de mercados, etc. SI NO
- d) Iniciativas de los empleados para aportar mejoras en el desempeño de su trabajo. SI NO

5. A los que responden sí ¿Qué importancia da la empresa a estas aportaciones?

MUCHO 5 4 3 2 1 NADA

A.

--	--	--	--	--

B.

--	--	--	--	--

C.

--	--	--	--	--

D.

--	--	--	--	--

6. Su empresa... ¿Está desarrollando o va a desarrollar proyectos que tengan relación con la Gestión del Conocimiento?

- a) No desarrolla ni va a desarrollar ninguno.
- b) No desarrolla ninguno pero lo está considerando.
- c) No han completado ninguno pero están trabajando en uno.
- d) Han completado uno o más de uno.

6.1. Para a) ¿Existen impedimentos o barreras en su organización para realizar proyectos de Gestión del Conocimiento?

NO

SI → ¿De que tipo? (detallar).....

6.2. Para b) y c) ¿De que trata concretamente el proyecto?

.....

6.3. Para b), c) y d) En su empresa..... ¿Tienen pensado dedicar recursos a la Gestión del Conocimiento?

NO

SI → ¿Económicos? (detallar).....

¿Humanos? (detallar).....

6.4. Para c) y d) En su empresa..... ¿Utilizan algunos sistemas o herramientas para proyectos de Gestión del Conocimiento?

NO

SI → Concretamente.... ¿cuáles?

.....

7. ¿Qué área o áreas gestiona la Gestión del Conocimiento en su empresa?

.....

Si contesta que Ninguna → ¿Qué área cree que debería gestionarlo?

.....

8. ¿Qué responsable o responsables considera Vd. que debe afrontar los proyectos de Gestión del Conocimiento?

A nivel máxima dirección

A nivel de Gestión operativa

9. ¿Tiene su empresa pensado implantar algún sistema de Gestión del Conocimiento en los próximos tres años?

Sí..... 1

No.....2

N.S./N.C. 0

DATOS DE CLASIFICACIÓN

CARGO DEL ENTREVISTADO:

Responsable de Recursos Humanos/Personal.....	1
Director General.....	2
Otros Directivos.....	3

NOMBRE

TELÉFONO:

SECTOR DE ACTIVIDAD

NÚMERO DE EMPLEADOS:

De 50 a 100

Más de 100

FACTURACIÓN

De 10 a 20 millones de euros

De 20 a 50 millones de euros

Más de 50 millones de euros

AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA:

Antes de 1990

Posterior a 1990

PROVINCIA

La encuesta telefónica realizada en el año 2005 se ha realizado sobre una muestra de 150 entrevistados de los cuales un 65% son Directores Generales o bien Directores de un área básica de la empresa. Esta distribución permite compararla con la investigación realizada por CAP Gemini e IESE en el año 2001, que obtuvo respuestas de 129 empresas y también en la mayoría de los casos a nivel de alta dirección.

En ambos casos la muestra se seleccionó partiendo del número total de empresas españolas con plantilla superior a 50 empleados y facturación por encima de los diez / doce millones de euros anuales.

La primera cuestión que se plantea es el grado de valoración actual que se otorga la Gestión del Conocimiento en la empresa española, en el año 2005... ¿Se considera una cuestión de fondo que aporta valores efectivos, o más bien una cuestión de moda y terminología?

Percepción de la Gestión del Conocimiento

	<u>%</u>
Una manera de nombrar actividades que se realizan de todos modos	17
Un procedimiento sin demasiado valor para la empresa	2
Una metodología válida para potenciar los Conocimientos	75
De las personas	6
No lo sabe	(150)

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Tres cuartas partes de los entrevistados valoran la Gestión del Conocimiento como una metodología válida, y esta valoración positiva resulta directamente proporcional al número de empleados que tiene la empresa:

Consideración de la Gestión del Conocimiento como una metodología válida según el número de empleados

	<u>%</u>
- Entre 50 y 90	70
- Entre 100 y 200	79
- Más de 200	82
- Total empresas	75%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Resulta revelador esclarecer qué factores se incluyen en el concepto de la Gestión del Conocimiento y cuál es el peso relativo de cada uno de éstos:

Importancia de los factores en la Gestión del Conocimiento (puntuación 1-5)

	<u>%</u>
- Gestión de la Información	4,4
- Medida del Capital Humano	4,3
- Información y Conocimiento compartidos de la empresa	4,2
- Aplicación de Conocimientos ya existentes en la Empresa	4,0
- Paso de Conocimiento individual a saber de la organización	4,0
- Almacenamiento de los Conocimientos	3,9
- Saberes no utilizados en el trabajo habitual	3,6

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Sí se analiza la evolución de las percepciones, comparando el año 2001 con el 2005, se obtiene el siguiente cuadro:

Valoración de los factores en la Gestión del Conocimiento, en diferentes años

	<u>2001</u>	<u>2005</u>
- Información y Conocimientos compartidos con la empresa	1	3
- Aplicación de Conocimientos ya existentes en la empresa	2	4
- Gestión de la Información	3	1
- Almacenamiento de los Conocimientos	4	6
- Paso de Conocimiento individual a saber de la organización	5	5
- Medida del Capital Humano	6	2

Fuente: Elaboración propia sobre "La Gestión del Conocimiento en España 2001". IESE Cap Gemini y Encuesta EOI 2005.

En el transcurso de este quinquenio el énfasis de la Gestión del Conocimiento parece haberse ido desplazando cada vez con más claridad hacia dos factores: La Gestión de la Información y la Medida del Capital Humano, en detrimento de otras opciones, tales como el almacenamiento de los Conocimientos preexistentes o la transferencia de saberes individualizados a saberes organizativos. Es, sin duda, toda una elección de hecho de los colectivos empresariales y sus responsables de Recursos Humanos, ya que, en su origen conceptual, la Gestión del Conocimiento se orienta de una manera muy clara a la captación de saberes y habilidades individuales al servicio de la empresa.

Todo parece indicar que la explotación de hecho de estas metodologías en la empresa española se orienta a la mejora y calidad del recurso humano y a posibilitar que la información fluya y se gestione de la mejor manera. Analizando la información según el número de empleados de las empresas se obtiene la siguiente distribución:

Valoración de los factores en la Gestión del Conocimiento de la plantilla de la empresa

	<u>Entre 50 y 99</u>	<u>Entre 100 y 200</u>	<u>Más de 200</u>
- Información Conocimientos compartidos con la empresa	3	3	1
- Aplicación de Conocimientos ya existentes en la empresa	4	4	5
- Gestión de la información	1	1	3
- Almacenamiento de los conocimientos	5	6	6
- Paso de Conocimiento individual a saber de la organización	6	5	4
- Medida del capital humano	2	2	2

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

En las empresas con plantillas más numerosas, por su mayor complejidad y parcelación de actividades y saberes, aumenta la necesidad de compartir los conocimientos, al tiempo que disminuye la importancia del factor Gestión de la Información, posiblemente por estar ya mejor gestionado que en las empresas con menos empleados. El factor “Medida del Capital Humano” se mantiene en todos los grupos con enorme importancia.

Valoración de los factores en la Gestión del Conocimiento según el volumen de facturación

	<u>Entre 10 y 20</u>	<u>Entre 20 y 50</u>	<u>Más de 50 MM</u>
	<u>MM. €</u>	<u>MM €</u>	<u>€</u>
- Información Conocimientos compartidos con la empresa	2	2	1
- Aplicación de Conocimientos ya existentes en la empresa	5	4	5
- Gestión de la información	2	1	3
- Almacenamiento de los conocimientos	6	6	6
- Paso de Conocimiento individual a saber de la organización	4	5	4
- Medida del capital humano	3	3	2

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

A la vista de los resultados puede comprobarse que el número y el volumen de facturación de las empresas presentan un efecto muy similar en la valoración de los factores de Gestión del Conocimiento.

Habida cuenta de la relevancia determinante de los tres grandes factores, la Gestión de la Información, el Capital Intelectual y las Personas y su aprendizaje, se incluyó en el estudio la pregunta sobre el grado de importancia de cada uno de éstos:

Porcentaje que responde que son muy o bastante importantes los siguientes factores

	La Gestión de la <u>información</u>	Las personas y <u>su aprendizaje</u>	El capital <u>intelectual</u>
Total muestra	91%	89%	85%
Industria	91%	85%	84%
Construcción	94%	100%	87%
Servicios	86%	89%	86%
Entre 50 y 99 empleados	88%	85%	81%
Entre 100 y 200 empleados	94%	100%	90%
Más de 200 empleados	86%	89%	88%
De 10 a 20 MM €	90%	84%	74%
De 20 a 50 MM. €	83%	83%	78%
Más de 50 MM. €	96%	100%	92%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Destacando exclusivamente el porcentaje de entrevistados que otorga la máxima importancia a un determinado factor se consigue afinar el análisis:

Porcentaje que otorga máxima importancia a cada factor analizado

	La Gestión de la información	Las personas y su aprendizaje	El capital intelectual
Total	44%	45%	33%
Entre 50 y 99 empleados	45%	48%	36%
Más de 200 empleados	36%	39%	24%
De 10 a 20 MM €	48%	45%	39%
Más de 50 MM. €	52%	56%	32%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

La Gestión de la Información y el Aprendizaje de las Personas resultan más valorados que el Capital Intelectual en el conjunto. Sin embargo, al detallar el análisis se observa una separación de criterios entre empresas con más empleados o con más facturación: las empresas con más de 200 empleados valoran menos la importancia de la Gestión de la Información o el Aprendizaje de las Personas que las empresas con plantilla inferiores a 100 personas, en tanto que las compañías que facturan por encima de 50 MM de € dan mucha más importancia a los factores citados que los que facturan entre 10 y 20 MM. de €. Esta distribución de datos conduce a la conclusión de que, el perfil tipo de empresa que valora las metodologías de Gestión del Conocimiento tiene los rasgos de facturación importante, plantilla especializada y más bien reducida y buen nivel tecnológico.

***Se valoran los activos de Conocimiento
del personal de la empresa***

	<u>Sí se valoran</u>
- Conocimientos, experiencia, formación específica	93%
- Aportaciones a nuevos productos	68%
- Contactos y aportaciones comerciales	89%
- Iniciativas para mejoras en el desempeño	82%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Desde el punto de vista del discurso teórico, los activos de conocimiento que el personal aporta a la empresa están absolutamente valorados, sin grandes distinciones entre sectores, número de empleados o volumen de facturación. Tan solo el punto de aportaciones a Nuevos Productos, al tocar un tema más técnico y que requiere cualificación y Conocimientos especializados, se percibe como más ajeno a las aportaciones que pueda hacer un empleado medio. Sin embargo, en cuestiones más genéricas, tales como la experiencia personal, los contactos comerciales o las iniciativas abiertas se acepta de pleno la participación del personal. Este tipo de respuesta sigue apuntando a una cierta trivialización en el tratamiento de la Gestión del Conocimiento que recuerda las conclusiones obtenidas para el año 2001: por una parte se acepta la aportación genérica de saberes, contactos y habilidades inespecíficas y, por otra, se duda de la importancia de la aportación en cuanto el tema se vuelve más técnico o más interrelacionado y complejo. A falta de metodologías de Gestión del Conocimiento que permitan tratar y canalizar las aportaciones de los empleados y actuando tan solo a impulsos del sentido común y de una cierta posición social constructiva y a la moda, lo único que una empresa puede permitirse sin correr peligros son en efecto las aportaciones genéricas.

Hasta aquí se han contemplado las posiciones y valoraciones subjetivas sobre la Gestión del Conocimiento y la importancia relativa de los factores que aquí juegan; ahora bien... ¿Qué están haciendo en concreto las empresas entrevistadas en el año 2005 que tenga relación con la Gestión del Conocimiento?

***Desarrollo de Proyectos que tengan
relación con la Gestión del Conocimiento***

	<u>%</u>
- No desarrolla ni va a desarrollar ninguno	13
- No desarrolla ninguno pero lo están considerando	23
- No han completado ninguno pero están trabajando en uno	21
- Han completado uno o más de uno	38
- No sabe, no contesta	5
	(150)

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Han transcurrido cinco años desde que se realizó la encuesta de Cap Gemini/IESE que prácticamente marca la fase inicial del interés empresarial por las metodologías de Gestión del Conocimiento. Es de interés explorar cuál ha sido, en estos cinco años, la evolución de la realización de Proyectos Empresariales sobre Gestión del Conocimiento:

***Evolución de la realización de Proyectos
Empresariales sobre Gestión del Conocimiento***

	<u>2001</u>	<u>2005</u>
	<u>%</u>	<u>%</u>
- No desarrolla ni va a desarrollar ninguno	16	13
- No desarrolla ninguno, pero lo está considerando	16	23
- No ha completado ninguno pero esta trabajando en uno	27	21
- Han completado uno o más de uno	35	38
- No sabe, no contesta	6	5
	(129)	(150)

Fuente: Elaboración propia sobre "La Gestión del Conocimiento en España 2001". IESE. Cap Gemini y Encuesta EOI 2005.

La tabla es reveladora: en los últimos cinco años parece haberse producido un estancamiento en la penetración de la Metodología analizada en el mundo de la empresa. Las pequeñas variaciones registradas entre 2001 y 2005 sugieren más bien variaciones muestrales que signos ciertos de aumento o disminución de la tendencia. Los datos apuntan a una situación estable que refleja las siguientes pautas:

- Existe un grupo significativo de empresas que no desarrolla ni va a desarrollar estos Proyectos.
- La proporción de empresas que ultiman Proyectos (35% - 40%) se mantiene estable en el quinquenio.
- La proporción de empresas que no concretan nada pero dicen que lo piensan o “trabajan en uno” se mantiene perfectamente estable en el quinquenio (43% - 44%).

Analizando los datos según plantilla de las empresas en el año 2005, se obtiene la siguiente distribución:

***Desarrollo de Proyectos en 2005,
según número de empleados***

	Entre 50 y 99 <u>empleados</u> %	Entre 100 y 200 <u>empleados</u> %	Más de 200 <u>empleados</u> %
No desarrolla ni va a desarrollar ninguno	17	12	6
No desarrolla ninguno pero lo están considerando	20	23	27
No han completado ninguno pero están trabajando en uno	19	21	24
Han completado uno o más de uno	35	40	43
No sabe, no contesta	9	4	--
	(69)	(48)	(33)

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Sin duda, la dimensión y, sobre todo, la complejidad de la plantilla influye directamente en la utilidad encontrada por la empresa en los Proyectos de Gestión del Conocimiento.

Las respuestas del grupo 2005 situado entre 50 y 99 empleados se asemeja a la obtenida para el conjunto de empresas analizado en el año 2001, y esa semejanza refleja la situación actual:

Comparación 2001-2005

	Total muestra <u>2001</u> %	Empresas entre 50 y 99 empleados %
- No desarrolla ni va a desarrollar ningún proyecto	16	17
- Declaran trabajar en un proyecto o tener intención de hacerlo	43	39
- Han completado uno o más de uno	35	35
- No sabe, no contesta	6	9
	(129)	(69)

Fuente: Elaboración propia sobre "La Gestión del Conocimiento en España. 2001". IESE. Cap Gemini y Encuesta EOI 2005.

Así pues, el grupo de empresas situado entre 50 y 99 empleados presenta, en el año 2005, el mismo comportamiento que tenía cinco años atrás el conjunto de la empresa española, en tanto que el grupo de empresas con más de 200 empleados refleja en la actualidad la "posición de llegada" de esta metodología en el conjunto empresarial: Todas las empresas conocen la metodología y, no obstante, la van a utilizar activamente en aproximadamente un 40% de los casos.

Este hecho supone que, examinando la actividad de una muestra de las principales empresas españolas – como va a llevarse a cabo en los capítulos siguientes -, y sabiendo que difícilmente va a crecer en los próximos años de manera significativa, puede evaluarse con bastante aproximación la dimensión del mercado y actividad española de Gestión del Conocimiento así como sus mayores o menores repercusiones en el empleo.

Por otra parte, debe tenerse presente que el hecho de que haya un límite a la realización de proyectos relativos a la Gestión del Conocimiento no tiene que ver ni con desconocimiento de la metodología, ni con impedimentos o barreras que pongan las empresas, sino más bien con cierto límite natural impuesto por el interés objetivo de la aplicación del método:

Existencia o no de impedimentos por parte de las empresas para la realización de Proyectos de Gestión del Conocimiento

	<u>%</u>
- Existen impedimentos	17
- No existen impedimentos	83

Fuente: *Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.*

Según los datos correspondientes al año 2001 la situación se ha modificado en este punto:

Barreras percibidas en el año 2001 para la realización de proyectos sobre Gestión del Conocimiento

No prioritario
Desconocimiento del concepto
Falta de formación
Barreras culturales

Fuente: *"La Gestión del Conocimiento en España. 2001". IESE Cap Gemini.*

En efecto, de este conjunto de barreras históricas, habrían desaparecido las del desconocimiento de la metodología, la falta de formación y la incompatibilidad cultural, quedando solamente, como barrera aún significativa, la consideración de no resultar prioritario para la empresa. Esta situación abunda en el hecho de que la metodología de Gestión del Conocimiento se encuentra ya asumida por las empresas de

mediana o gran complejidad de Recursos Humanos y comienza a ser utilizada solo cuando técnicamente se estima conveniente.

Sí se analizan los impedimentos en función del número de empleados de las empresas se obtiene la siguiente distribución:

Impedimentos o barreras percibidas a la realización de Proyectos según el número de empleados

	<u>Menos de 100 Empleados</u> %	<u>Más de 100 empleados</u> %
- Perciben barreras	27	--
- No perciben barreras	73	100

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Preguntados los entrevistados respecto al contenido de los Proyectos que actualmente estaban realizando en sus empresas, se obtuvo el siguiente cuadro de respuesta:

Contenido de los Proyectos de Gestión del Conocimiento que está desarrollando en la empresa

	<u>%</u>
- Nuevas tecnologías o productos	22
- Formación	21
- Aplicaciones informáticas	14
- Comunicación interna	10
- Calidad	9
- Construcciones nuevas	6
- Nuevos mercados	5
- Recopilar información	4
- Otras respuestas	9

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

El desarrollo de nuevas tecnologías y los proyectos del ámbito de recursos humanos constituyen los temas predominantes. Los ámbitos de mercado, desarrollos comerciales y recopilaciones documentales no atraen gran cosa la atención de las empresas.

***Sistemas o herramientas para generar
Proyectos de Gestión del Conocimiento***

	<u>Respuesta múltiple</u>
- Internet	69%
- Intranet	50%
- Gestión Documentos	32%
- Herramientas de comunicación, groupware, etc.	23%
- Sistemas de apoyo a toma de decisiones	19%
- Extranet	15%
- Portales corporativos	15%
- Cursos	8%
- Bases de datos	7%
- Inteligencia artificial	5%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

En el quinquenio transcurrido entre los dos estudios se aprecia una extensión, diversificación y mayor conocimiento de sistemas y herramientas orientados a la Gestión del Conocimiento. Además de extenderse y consolidarse los soportes informáticos, se extienden las herramientas de comunicación y los sistemas exactos para la toma de decisiones, se potencian los Portales Corporativos y aparecen las primeras iniciativas en el campo de la Inteligencia Artificial.

**Áreas de la empresa que desarrolla la
Gestión del Conocimiento**

	<u>Respuesta múltiple</u>
- Recursos Humanos	57%
- Marketing	22%
- Sistemas/Tecnologías de la Información	17%
- Administración	5%
- Todos	5%
- Calidad	4%
- Gerencia / Dirección	5%
- Producción	2%
- Departamento Comercial	3%
- I + D	1%
- Oficina Técnica	1%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Se analiza a continuación la evolución de la vinculación con las diferentes áreas de la empresa en el periodo 2001-2005:

**Vinculación de la Gestión del Conocimiento
con diferentes áreas de la empresa**

	<u>2001</u>	<u>2005</u>
- Con Recursos Humanos	59%	74%
- Con Sistemas de Información	26%	22%
- Con área I + D	15%	4%

Reelaboración propia de los datos en base a las respuestas asociadas a cada área escogida, en ambas muestras.

Fuente: Elaboración propia sobre "La Gestión del Conocimiento en España 2001". IESE. Cap Gemini y Encuesta EOI 2005.

A la asignación de las actividades de Gestión del Conocimiento con el área de Recursos Humanos es claramente creciente, en tanto que disminuye la conexión con el área de I + D.

Se ha producido una conexión relativamente menor, pero creciente, con el área de Marketing / Comercial, pero no parece traducirse, casi en ningún caso, en proyectos concretos.

Directivo que debe ser responsable de los Proyectos de Gestión del Conocimiento a nivel de máxima dirección

	<u>Respuesta múltiple</u>
- D. General / Consejero Delegado	63%
- Director RR.HH.	41%
- Director de Marketing	14%
- Director de Sistemas	15%
- Cada uno de los Directores	11%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Desde el punto de vista del primer nivel de decisión, la Gestión del Conocimiento se asocia casi exclusivamente a la Dirección General y a la Dirección de Recursos Humanos.

Directivo que debe ser responsable de los Proyectos de Gestión del Conocimiento, a nivel Gestión operativa

	<u>Respuesta múltiple</u>
- Director de Recursos Humanos	57%
- Director de Sistemas	17%
- Director de Marketing	15%
- Dirección General	7%
- Otras Respuestas	18%

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Desde la perspectiva operativa, los Proyectos de Gestión del Conocimiento se asocian mayoritariamente con el área de Recursos Humanos.

***Intención de implantar algún nuevo sistema de
Gestión del Conocimiento en los próximos tres años***

	%
- Existe intención	31
- No existe intención	69
	(113)

Fuente: Elaboración propia sobre Encuesta EOI, 2005.

Tan sólo una de cada tres empresas tiene intención de implantar algún nuevo sistema de Gestión del Conocimiento en los próximos tres años, dato que confirma la conclusión de que la empresa española tiene, en general, definido un ritmo de generación de proyectos y sistemas en torno a esta metodología y que no va a incrementar significativamente su actividad.

5. GENERACIÓN DE VALOR EN ESPAÑA EN TORNO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SITUACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS

No resulta fácil establecer la generación de valor efectivo que se produce en España en torno a la Gestión del Conocimiento. Previamente hemos analizado las opiniones de los responsables de las empresas que aportan información sobre el nivel actual de mentalización, los supuestos avances producidos en los últimos años y los actuales espacios de interés. Sin embargo, para establecer los avances objetivos más allá de los estados de opinión, es necesario buscar indicadores independientes de los individuos.

En esta dirección se han seleccionado treinta memorias de gran empresa española atendiendo a ciertos criterios de búsqueda:

- Empresa con centro de decisión significativa en España.
- Memoria pública.
- Marca y actividad bien conocida.

La información de estos documentos, se refiera o no a la Gestión del Conocimiento, incluye compromisos de carácter público y que involucren a los Consejos de Administración y, por tanto, obligan a las empresas en un grado mayor que las contestaciones que sus directivos hagan en una encuesta.

También se ha recogido información en Internet sobre 25 empresas de primer nivel. Seis empresas coinciden en ambas listas. Lo que se busca en las citas de la web, en base a una serie de descriptores de búsqueda, es actividad, reflexión, debate, actividad objetiva y proyectos concretos en algún ámbito de la Gestión del Conocimiento. Estos hallazgos suponen que, además de existir intención de realizar actividades, la empresa española realiza proyectos efectivos y los transmite a terceros.

5.1. Recopilación selectiva de información de 30 memorias de gran empresa española. Información referente a la Gestión del Conocimiento

RESULTADOS TOTALES

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas		2	1	1	1
Textos	2	3	2		10
Párrafos	3	2	5		6
Planteamientos Completos		4	1	1	15
Planes	2	4			2
Carátulas	1				1
Entronque con Estrategia General	1	4		1	6
Resumen de Contenidos		2			7
Ámbito más citado					
Logros Conseguidos	2	5	1	1	11
Proyectos Ultimados	2	8	4	1	13
Proyectos en Curso	5	7	3	2	18
Proyectos Planeados	1	3	1		4

Fuente: Elaboración propia sobre Memorias empresas.

CEPSA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas		X			
Textos		X			X
Párrafos		X			X
Planteamientos Completos		X			
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					X
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria CEPSA 2004.

CARREFOUR

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completo					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					X
Proyectos Ultimados					X
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria CARREFOUR 2004.

TELEFÓNICA MÓVILES

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					X
Párrafos					X
Planteamientos Completo					X
Planes					X
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					X
Proyectos Ultimados					X
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria TELEFONICA 2004.

INDITEX

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					X
Párrafos			X		X
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria INDITEX 2004.

RETEVISION (AMENA)

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados				X	

Fuente: Memoria RETEVISION 2004.

NECSO

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					X
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria NECSO 2004.

REPSOL YPF

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos			X		X
Párrafos			X		
Planteamientos Completo					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					X
Proyectos en Curso		X			X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria REPSOL YPF 2004.

AENA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					X
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria AENA 2004.

GAS NATURAL

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					X
Párrafos					X
Planteamientos Completo				X	X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General				X	X
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguidos				X	X
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso				X	X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria GAS NATURAL 2004.

EADS CONSTRUCCIONES AERONAUTICAS

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos	X				
Párrafos					
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas	X				
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria EADS, 2004.

AZUCARERA EBRO

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos			X		
Párrafos			X		
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria AZUCARERA EBRO 2004.

CAJA MADRID

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos	X	X			X
Párrafos					
Planteamientos Completo					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguidos	X	X			X
Proyectos Ultimados		X			X
Proyectos en Curso	X	X			X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria CAJA MADRID 2004.

IBERDROLA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos		X			
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos		X			
Proyectos Ultimados		X			
Proyectos en Curso		X			
Proyectos Planeados		X			X

Fuente: Memoria IBERDROLA 2004.

FUNDACIÓN ONCE

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					X
Proyectos Ultimados					X
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					X

Fuente: Memoria FUNDACIÓN ONCE, 2004.

RENFE

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					X
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados		X			
Proyectos en Curso		X			X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria RENFE 2004.

UNION FENOSA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos		X			X
Planes		X			X
Carátulas					
Entronque con Estrategia General	X	X			X
Resumen de Contenidos		X			
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos		X			
Proyectos Ultimados	X	X	X	X	X
Proyectos en Curso	X	X	X	X	X
Proyectos Planeados		X			X

Fuente: Memoria UNION FENOSA, 2004.

AINIA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas			X	X	
Textos					
Párrafos	X		X		
Planteamientos Completos					
Planes	X				
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos	X				
Proyectos Ultimados	X				
Proyectos en Curso	X				
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria AINIA 2004.

ASEPEYO

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos		X			X
Proyectos Ultimados		X			X
Proyectos en Curso		X			X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria ASEPEYO, 2004.

PROSEGUR

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos			X		
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos			X		X
Proyectos Ultimados			X		X
Proyectos en Curso			X		X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria PROSEGUR, 2004.

ACCIONA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados		X	X		X
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria ACCIONA, 2004.

ARCELOR

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos	X				
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso	X				
Proyectos Planeados	X				

Fuente: Memoria ARCELOR, 2004.

BBVA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					X
Párrafos			X		X
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					X
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					X
Proyectos Ultimados			X		X
Proyectos en Curso			X		X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria BBVA, 2004.

PUERTO DE BARCELONA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					X
Párrafos					X
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					X
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					X
Proyectos Ultimados					X
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria PUERTO DE BARCELONA, 2004.

SOL MELIA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					X
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					X
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria SOL MELIA, 2004.

BANCO POPULAR

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas		X			
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General		X			X
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria BANCO POPULAR, 2004.

CAIXA SABADELL

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					X
Párrafos			X		
Planteamientos Completos					
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso			X		X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria CAIXA SABADELL, 2004.

IBERMUTUAMUR

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos	X	X			
Planteamientos Completos					
Planes	X	X			
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					
Ámbito más citado					
Logros Conseguidos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria IBERMUTUAMUR, 2004.

BILBAO METRÓPOLI 30

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completos		X			
Planes		X			
Carátulas					
Entronque con Estrategia General		X			
Resumen de Contenidos		X			
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos		X			
Proyectos Ultimados		X			
Proyectos en Curso	X	X			
Proyectos Planeados		X			

Fuente: Memoria BILBAOA METRÓPOLI 30, 2004.

FREMAP

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos		X			
Planteamientos Completos					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General		X			X
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados		X			X
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria FREMAP, 2004.

ACS

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	GESTION COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Citas					
Textos					
Párrafos					
Planteamientos Completo					X
Planes					
Carátulas					
Entronque con Estrategia General					
Resumen de Contenidos					X
Ámbito más citado					
Logros Conseguídos					
Proyectos Ultimados					
Proyectos en Curso					X
Proyectos Planeados					

Fuente: Memoria ACS, 2004.

5.2. Recopilación selectiva de información aparecida en la web de 25 grandes empresas españolas. Información referente a la Gestión del Conocimiento

CEPSA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					
Contenidos desarrollados	Gestión Conocimiento				Gestión del Talento Capital Humano
Observaciones y comentarios	<p><u>RRHH</u> + Gestión del talento: www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,97744,00.html Como búsqueda de directivos, proyectos emprendidos para ello.</p> <p><u>RRHH</u> + Capital Humano: www.obrasocial.bancaja.es/accesible/emprendedores/noticias.asp Colabora para la elaboración del Foro de la Nueva Economía, entre cuyos objetivos está financiar proyectos innovadores.</p> <p><u>Tecnología</u> + Gestión del Conocimiento: www.doc6.es/soluciones/documental/dbt.html Implantación de un programa Internet / Intranet de bases de datos de G. Del Conocimiento.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

EL CORTE INGLES

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					
Contenidos desarrollados			Gestión del Conocimiento		Gestión del Talento Capital Intelectual
Observaciones y comentarios	<p>RRHH + Gestión del Talento + Capital Intelectual: www.croem.es/web/CroemWebNew.nsf/0/bf762321df36839c41256ffc0041d443?OpenDocument Participa como consultora en la 3ª Edición del encuentro de Consultoría Comunicación + Gestión Conocimiento: www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=52821 Organización de la conferencia “Comercio Electrónico y Gestión del Conocimiento” el 28 de Abril</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

CARREFOUR

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas		Capital Humano			Gestión Conocimiento
Contenidos desarrollados		Gestión del Talento Capital Humano			
Observaciones y comentarios	<p>*Memoria <u>Organización</u> + Gestión Talento + Capital Humano: www.cezannesw.com/espanol/pdf/companyoverview.pdf Como cliente de CEZZANE, compañía especializada en el entorno del Capital Humano. <u>Organización</u> + Capital Humano: www.tecnomarkets.com/boletines/research/research92.htm Cliente de Peoplesoft, empresa proveedora de software especialista en Gestión del Capital Humano. <u>RRHH</u> + Gestión Conocimiento: www.meta4.es/brochures/af_n2_factor_h.pdf Cliente de META 4, empresa que elabora programas de Gestión de los RRHH y de Gestión del Conocimiento.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

MERCADONA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas	Gestión Conocimiento				
Contenidos desarrollados					
Observaciones y comentarios	Tecnología + Gestión Conocimiento: www.ctf.upv.es/3-serv-emp/serv-emp-4/memoria_2002.pdf . Cliente del Centro de Apoyo a la Innovación de la Universidad Politécnica de Valencia.				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

TELEFONICA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas		Gestión del Talento			Aprendizaje Organizativo
Referencias articuladas			Capital Intelectual Gestión del Conocimiento		
Contenidos desarrollados	Capital Intelectual Gestión del Conocimiento				
Observaciones y comentarios	<p>*Memoria <u>Organización</u> + Gestión del Talento: www.tid.es/noticias/a01/noviembre/iso9001.html La auditoría de Gestión de la Calidad encuentra que la empresa está muy bien situada a este respecto. La noticia es de 2002 o 2003. <u>Comunicación</u> + Gestión Conocimiento + Capital Intelectual: www.aeca1.org/foro/ei45.htm Colabora con un proyecto que pretende <i>Analizar lo que las empresas entienden por Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual y determinar la importancia que les otorgan respecto al éxito futuro de la empresa.</i> <u>Tecnología</u> + Gestión Conocimiento + Capital Intelectual: www.aeca1.org/revistaeca/revista64/3artrev64.htm Telefónica Sistemas Avanzados (TSI) sirvió de contraste para un estudio sobre <i>Medición y Gestión del Capital Intelectual y Conocimiento en las Empresas Españolas</i>, llamado PROYECTO INTELECT. <u>RRHH</u> + Aprendizaje Organizativo: www.elearningworkshops.com/modules.php?name=News&file=print&sid=430 Se habla de e - learning, mencionando a Telefónica como uno de los mayores clientes del sector del e – learning corporativo.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

ENDESA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas			Capital Intelectual		
Referencias articuladas		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento Capital Humano			
Contenidos desarrollados			Gestión del Conocimiento		Gestión del Conocimiento
Observaciones y comentarios	<p><u>Organización</u> + Capital Intelectual + Gestión Conocimiento + Capital Humano: www.meta4.es/brochures/general_brochure.pdf Cliente de Meta 4, empresa que <i>Pretende mejorar los procesos de negocio mediante el desarrollo de capital humano e intelectual.</i></p> <p><u>Comunicación</u> + Capital Intelectual: http://www.endesa.es/NR/rdonlyres/e2tcekfqiixfi7nkaieexw3zeyyhb6pxp2olgzyonx4oglkv24shgqakkplaruwoewyhl2bjb/Oct%252e+Endesa+sostenibilidad_esp.pdf</p> <p>Endesa incluida en el DOW JONES STOXX SUSTAINABILITY INDEX, reconocimiento por principios de sostenibilidad.</p> <p><u>RRHH</u> + Gestión del Conocimiento: www.elearningworkshops.com/modules.php?name=News&file=article&sid=256 Endesa invertirá un total de 15,2 millones de euros en su Plan de Formación y Gestión del Conocimiento en el año 2004.</p> <p><u>Comunicación</u> + Gestión del Conocimiento: www.endesa.es/NR/rdonlyres/ekk7hggljuvmxjebyr2hzhjmwhhnlsh7f5pzwfbaftkykob776535nzyiqisufgkih2jeu77te7hj/DowJonesIndexesp.pdf Endesa como líder en desarrollo sostenible según la valoración de 2004 de DOW JONES SUSTANTABILITY INDEXES.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

IBERDROLA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas	Gestión del Talento		Capital Intelectual		Gestión del Talento
Contenidas desarrollados					
Observaciones y comentarios	<p>* Memoria RRHH + Gestión del Talento: www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,615332,00.html En menos de un año Iberdrola se queda sin cuatro de sus primeros directivos de Recursos Humanos. Tecnología + Gestión del Talento: www.madrimasd.org/revista/revista5/transferencia/transferencias.asp Proyecto conjunto Iberdrola-Universidad Politécnica de Madrid para crear un robot para el mantenimiento de líneas de alta tensión. Comunicación + Capital Intelectual: www.intangiblecapital.org/Actualidad/Noticias/Noticias_N1.htm Incluida en el DOW JONES STOXX SUSTAINABILITY INDEX.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

IBERIA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					Gestión del Talento
Contenidos desarrollados					
Observaciones y comentarios	RRHH + Gestión del Talento: www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,426235,00.html Entre las tres primeras en el Ranking de acción social según el diario Expansión.				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

COFARES

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					Gestión Conocimiento
Contenidos desarrollados					
Observaciones y comentarios	<u>RRHH</u> + Gestión del Conocimiento: www.keyson.es Cliente de una empresa especializada en gestión de la empresa y sus variables.				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

RENFE

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas		Gestión del Talento Gestión del Conocimiento	Capital Intelectual (2) Gestión del Conocimiento		Capital Humano
Contenidos desarrollados					

Observaciones y comentarios

*Memoria
Organización + Gestión del Talento: www.margen.com/4Clie/4116_gtalento.htm
 Cliente de HayGroup, *empresa líder en España en Gestión del Talento*.
Comunicación + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento: www.margen.com/4Clie/4116_gtalento.htm
 Colabora en el EUROFORUM El Escorial, de la Universidad Complutense de Madrid, entre cuyos objetivos está hacer un diagnóstico del estado de C. Intelectual y G. Conocimiento en la empresa española.
Comunicación + Capital Intelectual: www.fundacionbip-bip.org/confidencial/noticia.php?noticia=33
 Medidas concretas emprendidas por RENFE para mantenerse en el índice MERCO, de las cien mejores empresas españolas en reputación corporativa.
RRHH + Capital Humano: www.jubilo.es/asp/pagina.asp?IDPagina=1531
 RENFE planea prejubilarse a 1500 empleados a través del Expediente de Regulación de Empleo.
Organización + Gestión del Conocimiento:
www.vnuned.es/Actualidad/An%C3%A1lisis/Inform%C3%A1tica_profesional/Empresas/20040415048
 RENFE gestiona su conocimiento con el sistema Search Box de Alma, desde 2003.

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

FCC

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento Capital Humano			
Contenidos desarrollados					
Observaciones y comentarios	<p><u>Organización</u> + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento www.meta4.es/brochures/general_brochure.pdf Cliente de META 4, empresa que <i>Pretende mejorar los procedimientos de negocio mediante del desarrollo del capital humano e intelectual.</i></p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

FERROVIAL

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas			Capital Intelectual (2)		
Contenidos desarrollados		Gestión del Conocimiento			
Observaciones y comentarios	<p><u>Comunicación</u> + Capital Intelectual: www.intangiblecapital.org/Actualidad/Noticias/Noticias_N1.htm Forma parte del exclusivo índice de sostenibilidad del DOW JONES.</p> <p><u>Comunicación</u> + Capital Intelectual: www.expansiondirecto.com/ae/memorias/memoria1.html De las primeras del ranking de mejores memorias corporativas de Actualidad Económica.</p> <p><u>Organización</u> + Gestión del Conocimiento: www.meta4.es/brochures/af_n2_factor_h.pdf Cliente de META4 PeopleNet, herramienta para la gestión del conocimiento.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

RETEVISION

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento			
Contenidas desarrollados					
Observaciones y comentarios	<p><u>Organización</u> + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento: www.cadmoconocimiento.com Como cliente de CADMO, consultora organizada entorno a la gestión del capital intelectual.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

NECSO

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					Gestión del Talento
Contenidos desarrollados					Capital Intelectual Capital Humano
Observaciones y comentarios	<p>RRHH + Gestión del Talento: www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,420326,00.html Ganadora del premio E&E a la Innovación en Recursos Humanos. RRHH + Capital Intelectual + Capital Humano: www.capitalhumano.es/ver_detalleArt.asp?idArt=24490&action=ver Programa “NEXO hace cantera”, para perfeccionar la selección de personal.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

ACERALIA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					
Contenidos desarrollados	Gestión del Conocimiento (2)				
Observaciones y comentarios	<p><u>Tecnología</u> + Gestión del Conocimiento: www.idepa.es/IDEPACTIVA/DOCS/IDEPActiva5/Premios_IDEPA%25202003.pdf Como cliente de INGEMAS, sociedad de ingeniería y gestión de proyectos que ofrece soluciones en los planos de medio ambiente o gestión de proyectos.</p> <p><u>Tecnología</u> + Gestión del Conocimiento: www.rafaelescola-fund.org/edant_prafael.php Colabora en la organización de proyectos concursantes en los premios <i>Rafael Escolá</i>, al <i>Mejor Proyecto de Ingeniería</i>.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

AENA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento			
Contenidos desarrollados					Gestión del Talento (2) Gestión del Conocimiento Capital Humano
Observaciones y comentarios	<p>RRHH + Gestión del Talento: www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,401337,00.html AENA utiliza un sistema de competencias para gestionar sus recursos humanos. RRHH + Gestión del Talento + Gestión del Conocimiento: www.europa.sim.ucm.es:8080 Implantación del <i>Instituto de Aprendizaje y Desarrollo</i>, experiencia de formación virtual. Organización + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento: www.cadmoconocimiento.com Como cliente de CADMO, consultora organizada entorno a la gestión del capital intelectual. RRHH + Capital Humano: www.capitalhumano.es/ver_seccion.asp?idSeje=6380 AENA firma con <i>Más Vida Red</i> para mejorar la calidad de vida de sus empleados.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

VOLKSWAGEN NAVARRA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas		Gestión del Talento			
Referencias articuladas	Capital Intelectual				
Contenidos desarrollados		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento			
Observaciones y comentarios	<p><u>Organización</u> + Gestión del Conocimiento + Capital Intelectual: www.meta4.es/brochures/af_n2_factor_h.pdf Cliente de META4 PeopleNet, herramienta para la gestión del conocimiento. <u>Organización</u> + Gestión del Talento: www.navactiva.com/web/es/amngm/act/index_all.php Volkswagen Navarra se baja el salario para evitar despidos. Tecnología + Capital Intelectual: www.redfue.es/guia_forem.asp Impulsa una Cátedra de Calidad en la Universidad de Navarra.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

FORD ESPAÑA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					Gestión del Conocimiento
Referencias articuladas					
Contenidos desarrollados					
Observaciones y comentarios	RRHH + Gestión del Conocimiento: www.ub.edu.ar/facultades/EENI/mae/mba.htm Organiza un Master en Gestión de Concesiones, junto con la Universidad de Barcelona.				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

SEAT ESPAÑA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento Capital Humano			
Contenidas desarrollados					Gestión del Talento
Observaciones y comentarios	RRHH + Gestión del Talento: www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,395176,00.html Durante 2003, se acometió una prejubilación masiva de los empleados. Organización + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento + Capital Humano: www.meta4.es/brochures/general_brochure.pdf Cliente de Meta 4, empresa que <i>Pretende mejorar los procedimientos de negocio mediante el desarrollo del capital humano e intelectual.</i>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

CITROEN ESPAÑA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					
Contenidos desarrollados					Gestión del Conocimiento Capital Intelectual
Observaciones y comentarios	<u>RRHH</u> + Gestión del Conocimiento: www.iade.org/contenido.asp?idM=801&idB=1&idP=803&offset=30# Citroen con la Universidad de Navarra y la Universidad Autónoma de Madrid firmaron un modelo para desarrollar un modelo de gestión del Capital Intelectual.				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

PEUGEOT ESPAÑA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas					
Contenidos desarrollados	Capital Intelectual Gestión del Conocimiento				Capital Humano (2)
Observaciones y comentarios	<p><u>RRHH</u> + Capital Humano: www.tecnomarkets.com/boletines/research/research92.htm Cliente de <i>PeopleSoft</i>, software entre cuyas utilidades está la gestión del capital humano.</p> <p><u>RRHH</u> + Capital Humano: www.proseleccion.es/news/021212-psa.asp Cliente de la herramienta <i>Perfonmanse DIALECHO</i>, para la gestión de los empleados.</p> <p><u>Organización</u> + Gestión del Conocimiento + Capital Intelectual: www.iade.org/contenido.asp?idM=300&idP=30304&idB=1 Aplicación del modelo <i>AEKA- Intellect</i>, para la mejora de creación y gestión del conocimiento en la estrategia de la compañía.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

HEWLETT PACKARD ESPAÑOLA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas	Capital Intelectual Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizativo		Capital Humano		
Contenidas desarrollados					
Observaciones y comentarios	<p>Tecnología + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento + Aprendizaje Organizativo: www.aecal.org/foro/ei45.htm Colabora con un grupo de investigación cuya tarea tiene como título <i>Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizativo y Capital Intelectual</i>. Comunicación + Capital Humano: www.rhmagazine.com/servicios/noticias/not001213.htm La empresa se ha caído del ranking de empresas más admiradas por los directivos.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

MICHELIN ESPAÑA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas			Capital Humano		
Contenidos desarrollados					Gestión del Conocimiento
Observaciones y comentarios	<p>Comunicación + Capital Humano: www.calidade.org/p/gver_comunicados.php Michelin Valladolid recibe el premio a la Calidad del Valor Social que otorga la Xunta de Galicia. RRHH + Gestión del Conocimiento: www.ifaes.com/ES/IN_COMPANY_2005.pdf Cliente de IFAES, compañía especializada en la formación de directivos y cargos intermedios.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

VODAFONE ESPAÑA

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					Gestión del Talento
Referencias articuladas		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento Capital Humano			
Contenidos desarrollados					Capital Humano
Observaciones y comentarios	<p>RRHH + Gestión del Talento: www.ofertasempleo.com/articulos/articuloE.php?articulo=17&name=../articulos/articulo17.inc <i>Vodafone ofrece dos semanas más de baja antes del parto.</i> Organización + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento + Capital Humano: www.meta4.es/brochures/general_brochure.pdf Cliente de Meta 4, empresa que <i>Pretende mejorar los procedimientos de negocio mediante el desarrollo del capital humano e intelectual.</i> RRHH + Capital Humano: www.portalgsm.com/noticia_extendida/988_0_8_0_C/ Ganadora, junto a Telefónica y a Avenis, del <i>II Premio al Mejor Portal del Empleado</i>, que otorga el Observatorio de Comunicación Interna.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

CAPRABO

	TECNOLOGÍA E I + D	ORGANIZACION	COMUNICACION E IMAGEN	COMERCIAL Y MARKETING	PERSONAL Y RR HH
Citas					
Referencias articuladas		Capital Intelectual Gestión del Conocimiento Capital Humano			
Contenidos desarrollados	Capital Intelectual Gestión del Conocimiento				
Observaciones y comentarios	<p><u>Organización</u> + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento + Capital Humano: www.meta4.es/brochures/general_brochure.pdf Cliente de Meta 4, empresa que <i>Pretende mejorar los procedimientos de negocio mediante el desarrollo del capital humano e intelectual.</i></p> <p><u>Tecnología</u> + Capital Intelectual + Gestión del Conocimiento: www.netmind.es/acercade.asp# Cliente de Netmind, empresa de consultoría especializada en la prestación de servicios de conocimiento para la sociedad de la información.</p>				

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Internet.

6. POTENCIAL DE FORMACIÓN/EMPLEO PREVISIBLE EN ESPAÑA VINCULADO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión del Conocimiento y la Tecnología I + D

Las memorias de las treinta empresas analizadas, todas incluidas entre las 100 primeras de este país, incluyen el siguiente nivel de actividad en la confluencia Gestión del Conocimiento / Tecnología:

- Planes articulados:	2
- Logros conseguidos:	2
- Proyectos ultimados:	2
- Proyectos en curso:	5
- Proyectos planeados:	1
- Total actividad en el área:	12
- Proyección a 200 primeras empresas del país:	80 planes y proyectos anuales
- Participación de la tecnología en los proyectos totales de la Gestión del Conocimiento:	12%
- Ámbitos de proyección:	
Gestión del Conocimiento en general:	54%
Capital Intelectual:	38%
Aprendizaje Organizacional:	8%

La actividad en este campo es muy baja, involucrando tan sólo a una cuarta parte de las primeras empresas del país. Las organizaciones que se ocupan del tema parecen estar pendientes de manera predominante del capital intelectual, esencial sin duda para ámbitos de innovación y desarrollo.

El aprendizaje organizacional:

- Planes articulados:	4
- Logros conseguidos:	5
- Proyectos ultimados:	8
- Proyectos en curso:	7

- Proyectos planeados:	3
- Total actividad en el área:	27
- Proyección a 200 primeras empresas del país:	180 planes y proyectos anuales
- Participación de la tecnología en los proyectos totales de la Gestión del Conocimiento:	27%
- Ámbitos de proyección:	
Gestión del Conocimiento en general:	34%
Capital Intelectual:	28%
Capital humano:	24%
Gestión del Talento:	14%

El aprendizaje organizacional ha generado apreciable actividad en la empresa. Una gran parte de los proyectos que se realizan se lleva a efecto mediante la contratación de consultores, realizando normalmente las operaciones de forma compartida de tal modo que el saber hacer revierta en la empresa. Destacan como consultores de apoyo empresas como Cezzane, Meta 4, Hay Group, Cadmeo y otros.

No parece que esta línea de Gestión del desarrollo de los Conocimientos en colaboración con consultores especializados vaya a generar en absoluto nuevo empleo. De hecho algunas de las operaciones propuestas e implementadas tienen implicaciones en línea de reducción de empleo.

La Gestión del Conocimiento en el campo de la Comunicación:

- Planes articulados:	--
- Logros conseguidos:	1
- Proyectos ultimados:	4
- Proyectos en curso:	3
- Proyectos planeados:	1
- Total actividad en el área:	9
- Proyección a 200 primeras empresas del país:	60 planes y proyectos anuales
- Participación del ámbito de la Comunicación en los proyectos de la Gestión del Conocimiento:	9%

- Ámbitos de proyección:

Capital Intelectual:	58%
Gestión del Conocimiento	25%
Capital Humano:	17%

Existen solamente algunas iniciativas, generalmente centradas en el campo de la reputación corporativa y en estudio de apoyo. La participación en este espacio por parte de las corporaciones parece limitarse casi en todos los casos a su presencia en algunos espacios de comunicación del Conocimiento y proyección de imagen, tales como el Instituto de Intangibles, el Foro de Marcas Renombradas, los Ranking de Medios de Comunicación sobre posiciones de marcas, líderes y otras pocas iniciativas similares. Las personas que representan a las empresas en estas líneas de actividad suelen ser directivos de alto nivel y, en general, no requieren ni van a requerir de recursos humanos adicionales para realizar su formación en el espacio de la Gestión del Conocimiento versus Comunicación.

La Gestión del Conocimiento en el campo de la Gestión Comercial y de Marketing:

- Planes articulados:	--
- Logros conseguidos:	1
- Proyectos ultimados:	1
- Proyectos en curso:	2
- Proyectos planeados:	--
- Total actividad en el área:	4
- Proyección a 200 primeras empresas del país:	27 planes y proyectos anuales
- Participación de Comercial y Marketing en los proyectos totales de la Gestión del Conocimiento:	4%
- Ambitos de proyección:	Inexistentes

Según la información recopilada, la incidencia de la Gestión del Conocimiento en el espacio de Comercial y Marketing es casi nula en proyectos y carente de contenidos, al menos de contenidos que puedan difundirse, que impliquen algún tipo de sinergia con empleados, con otras organizaciones que conlleve Gestión del Talento o manejo del

Capital Intelectual. Por supuesto, las empresas siguen generando Conocimientos internos en el espacio de Marketing mediante sus procesos de investigación, desarrollo de nuevos productos, etc., pero nada de esto parece haberse combinado en España con la órbita de la Gestión del Conocimiento. Hay que pensar, por tanto, que la incidencia en el empleo de este espacio de actividad tenderá a su vez a ser nula.

La Gestión del Conocimiento en el ámbito del Personal y de los Recursos Humanos.

- Planes articulados:	2
- Logros conseguidos:	11
- Proyectos ultimados:	13
- Proyectos en curso:	18
- Proyectos planeados:	4
- Total actividad en el área:	48
- Proyección a 200 primeras empresas del país:	320 planes y proyectos anuales
- Participación de los Recursos Humanos en los proyectos de Gestión del Conocimiento:	48%
- Ambitos de proyección:	
Gestión del Conocimiento en general:	30%
Gestión del Talento:	33%
Capital Intelectual:	11%
Capital Humano:	22%
Aprendizaje Organizacional:	4%

La mitad del conjunto de actividad de Gestión del Conocimiento se encuentran vinculadas a los Departamentos de Recursos Humanos. Sin embargo, dentro de este importante volumen de proyectos /año existe una mezcla compleja de magníficos proyectos de innovación técnica y social con evidentes presentaciones huecas o con búsqueda de logros de imagen interna o pública. Las actividades / proyectos identificados se dividen en los siguientes grandes grupos:

1. Actuaciones de forma.

- Planes de formación preexistentes presentados como logro o proyecto de la Gestión del Conocimiento.
- Prejubilaciones planteadas como Gestión del Talento o similar.
- Selección de directivos replanteado como mejora del Capital Humano.
- Ventajas sociales de mejora de Convenio adaptadas a la nueva terminología.

2. Actuaciones de fondo.

- Financiación de proyectos innovadores.
- Desarrollo propio o adquisición de modelos de Gestión del Capital Humano.
- Programas específicos para la mejora de la formación, información y calidad de vida de los empleados.
- Creación de Premios, Institutos y Asociaciones para la mejora de calidad de los Valores Sociales.

Sin duda, son las actuaciones de fondo las que recogen la utilidad dimanada de la Gestión del Conocimiento al servicio de las personas. Según los datos recogidos cabe pensar que, en la actualidad, una de cada cuatro grandes empresas españolas está desarrollando proyectos de alcance - algunas de gran potencia - en esta dirección. Son las empresas que generarán actividad y empleo en este ámbito y los que van a necesitar soporte de formación para ser empleados. Se hará necesario cubrir necesidad de formación para los siguientes grupos:

- Empleados de consultoras.
- Personal de las empresas dotadas de Departamentos de RR. HH. De cierta potencia.
- Comunicadores y creadores de opinión especializada.
- Psicólogos y sociólogos industriales.

Este colectivo tiene, en su conjunto, poca incidencia en la generación de empleo, y dará lugar a unos pocos centenares de puestos de trabajo, si bien de carácter especializado y de potencial de mejora de la calidad social muy significativa. La gran mayoría de estos

nuevos puestos van a cubrirse por promoción interna en los departamentos de RR.HH. ya que requieren un conocimiento previo muy importante de los organizadores.

En consecuencia, la generación de empleo que se produzca será indirecta, pero la formación de las personas para sus nuevos puestos de trabajo, preparándolas para nuevas y poco conocidas funciones que las obligan a replantear su visión global de empresa, resultará crucial para un desempeño eficaz.

Geográficamente, las necesidades de formación van a concentrarse en las cinco primeras ciudades del país, y muy particularmente en Madrid y Barcelona, lugares donde se concentran las empresas que están desarrollando programas de Gestión del Conocimiento.

7. LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

7.1. Bases de partida

El surgimiento de la Nueva Economía está inequívocamente unido a la generalización del uso de las tecnologías de la información y la comunicación. (TIC).

En la década de los 90, especialmente en la segunda mitad, tuvo lugar, en los países desarrollados, un proceso de crecimiento sostenido y poco inflacionario que no tenía precedentes de la historia económica de Occidente.

Como se sabe, en el núcleo central de la Nueva Economía está el aumento de la productividad como factor básico, puesto que es lo que permite a las empresas acceder al mercado de forma competitiva. Este hecho no sería posible sin la incorporación generalizada de las TIC en la empresa. Tampoco puede faltar, en la Nueva Economía la eliminación de barreras comerciales (aranceles, etc.) y el acceso a fuentes de financiación poderosas puesto que su funcionamiento requiere fuertes inversiones.

Las posibilidades que ofrece Internet a la empresa se manifiestan en la necesidad de modificar su organización. La transformación también llega a todo el sistema económico, afectando los procesos de creación, de producción, de intercambio, de distribución, y de compra.

Por lo tanto, puede decirse que en la Nueva Economía se produce una transformación en las prácticas de la empresa; un cambio en la concepción del trabajo y del empleo y – muy importante- un redimensionamiento del carácter y el valor de la innovación dentro de la empresa.

En términos de organización empresarial, esto se traduce en la creciente obsolescencia de la estructura piramidal tradicional, en la necesidad de acercar la base a la cúspide, uniformando conocimientos y generalizando el uso de herramientas tecnológicas.

La nueva formulación de la empresa en su funcionamiento, es la empresa-red u organización reticular. Es una organización flexible, en torno a un proyecto que tiene, en mayor o menor medida, las siguientes características:

- Se opera prácticamente a tiempo real. Se reducen los tiempos entre producción y distribución.
- Se requiere una fuerte inversión en I+D.
- Deben reforzarse los procedimientos de control de calidad.
- Se fortalece la distribución de la información. Gran parte de la información de la empresa queda abierta y deja de ser atributo exclusivo de unos pocos segmentos.
- La marca y las patentes cobran mayor importancia.

Para ejemplificar estas características, los expertos citan algunas empresas: en Silicon Valley, por ejemplo, CISCO System fue un ejemplo casi modélico de lo que se concibe como empresa-red. NOKIA, en el año 2.000, experimentó un proceso de transformación que permitió conseguir un 54% de aumento en sus ingresos, cambiando así la denominación de su “cadena de valor” en “red de valor”. Otro ejemplo modélico de trabajo en red es el de la empresa española ZARA, que consiguió superar, hacia el año 2.000, a otras grandes del textil como GAP y BENETTON. Zara ha conseguido reducir el tiempo del ciclo diseño-producción-distribución, de seis meses (Benetton), dos meses (Gap) a dos semanas.

Estos son algunos pocos ejemplos de las dimensiones y el significado del funcionamiento de las empresas-red.

Se puede decir, por tanto, que la empresa-red tiene *“la capacidad para evolucionar orgánicamente en la innovación, en los sistemas de producción y en la adaptación a la*

demanda del mercado sin perder de vista el objetivo principal de cualquier negocio: generar beneficios” (Manuel Castells).

7.2. El trabajo y el talento

En la “e-economía” o Nueva Economía, el trabajo sigue siendo la base sobre la que se asientan la productividad, la competitividad y la innovación.

La era Internet multiplica los flujos de información y el acceso a ella. Es necesario por tanto, conseguir medios para que ese mundo de información se organice, se depure, se clasifique y consiga ser útil, servir para generar conocimiento, transformar, interpretar, en fin, añadir valor.

Estas nuevas características de la empresa pivotan sobre un factor imprescindible, que es la innovación. La innovación no sólo tecnológica sino organizativa, que es la innovación empresarial: nuevas formas de organizarse, nuevas formas de producción, de comercialización, de distribución.

La innovación está necesariamente asociada al talento y entre los activos empresariales, es considerado un “intangible”. Y esta nueva perspectiva plantea una reconsideración de la forma como la empresa debe considerar a sus empleados.

“El talento es el factor clave de la producción para el e-business. Todo depende de la capacidad para atraer, retener y utilizar eficazmente a los trabajadores con más talento” (Manuel Castells).

Capacidad de innovar, talento y trabajador son binomios indivisibles. “...si el trabajo es la fuente de la productividad, el poder creativo del trabajo y la eficacia de la organización empresarial dependen en último término de la capacidad de innovación. La innovación está en función de la actividad del trabajo altamente cualificado, así como de la existencia de organizaciones capaces de crear conocimiento” (Manuel Castells).

El trabajador de la Nueva Economía deberá por tanto, tener un alto nivel de formación, tener criterio, ser capaz de tomar iniciativas.

Se requiere la capacidad personal de reciclarse, de mejorar sus habilidades, de actualizar sus conocimientos y de adaptarse a las evoluciones que la marcha del mercado global exige.

Este hecho influye o más bien presiona sobre el sistema educativo, al que se le exige ir por delante y establecer mecanismos de formación continua que permitan esta puesta al día que demanda el mercado.

“Entre otras consecuencias, la e-economía requiere el desarrollo del e-learning como un compañero imprescindible durante la vida profesional de la persona. Las características más importantes de este proceso de aprendizaje son, por un lado, aprender a aprender, ya que la mayor parte de las informaciones específicas quedarán obsoletas en pocos años, dado que nos movemos en una economía que cambia a la velocidad de Internet. La otra característica consiste en estar capacitado para transformar la información obtenida durante el proceso de aprendizaje en conocimiento específico” (Manuel Castells).

7.3. La formación de post-grado en Gestión del Conocimiento

Es en este marco en el que se inserta la necesidad de formación en gestión del Conocimiento o gestión del Talento, si se quiere denominar de otro modo.

El talento, el conocimiento es un intangible con valor económico, es decir, una serie de informaciones de transformaciones y nuevos conocimientos, especializados según la empresa de que se trate, que permite generar acciones, servicios, productos con valor en el mercado.

La empresa por tanto “es información”, información clasificada, depurada, especializada, organizada, gestionada para transformarse en Conocimiento y cumplir con los objetivos de la empresa.

La Gestión del Conocimiento debe permitir, dentro de una organización “aprovechar las habilidades y la experiencia de los empleados con el fin de crear una memoria corporativa dinámica que sitúe la información donde hace falta y los recursos que la necesitan en el momento adecuado” (Jordi Gómez Gómez).

La función de la Gestión del conocimiento ha “paseado” bajo la responsabilidad de distintos departamentos dentro de las organizaciones. Pero a nuestro entender son los departamentos de Recursos Humanos de las empresas los que han comprendido y los que deben capacitarse para hacerse cargo de impulsar dentro de la empresa, la Gestión del Conocimiento.

7.4. Los contenidos programáticos de la Gestión del Conocimiento

Una definición ecléctica del término Gestión del Conocimiento, a la que se llega después de analizar diversas concepciones y definiciones, de distintos autores, es la siguiente:

“Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos del conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (Jordi Gómez Gómez).

La administración del Conocimiento es un recurso de las empresas para su productividad y competitividad y permitir que afloren y se movilicen los recursos intelectuales de todo el grupo de trabajadores.

El Master de Gestión del Conocimiento que dicta EOI América, dentro del Programa TICAL parece asentarse sobre un modelo de gestión del Conocimiento adecuado para cumplir con los objetivos fundamentales de la implantación de esta metodología dentro de la empresa moderna. Este modelo se construye sobre el de Balanced Score Card de Robert Kaplan. En las páginas siguientes se recoge el gráfico explicativo.



A continuación se transcribe el modelo y la estructura de este Master según la documentación básica elaborado por el profesorado de EOI América y que fundamenta con detalle sus contenidos.

Este programa lleva ya tres ediciones y por él han pasado del orden de 60 profesionales latinoamericanos de primer nivel. Los procesos de “feedback” abiertos después de cada edición permiten una actualización permanente para que sus contenidos se mantengan adaptados a las necesidades planteadas desde la empresa y desde diferentes instituciones.

“La Estrategia”:

“La estrategia de la organización nos indica cuales son estos conocimientos esenciales. Es importante analizar la cadena de valor y los procesos clave del negocio. Para ello, un buen punto de partida puede ser el modelo del Balanced Scorecard de Robert Kaplan que vincula la estrategia de la empresa con los activos tangibles que pretendemos desarrollar con la Gestión del Conocimiento”.

“Dicho modelo analiza que objetivos financieros tiene la organización, que deben hacer con sus clientes para alcanzarlos, como debe adaptar sus procesos internos de negocio para dar una buena respuesta y que activos intangibles debe desarrollar para optimizarlos”.

“A partir de este punto y una vez identificados los procesos clave de la organización así como los conocimientos clave que los soportan, ya podemos identificar el Mapa de Conocimiento y habilidades ideal que nos permitirá optimizarlos”.

“Con el fin de alcanzar dicho objetivo, partiendo del Mapa actual y mediante una serie de subproyectos que actúan como facilitadores, nos vamos aproximando al Mapa deseado que hemos identificado a partir del análisis estratégico inicial”.

“Es muy importante que estos facilitadores estén correctamente alienados, y en este caso, el carácter multidisciplinar del equipo del proyecto de Gestión del Conocimiento garantizará su éxito”.

“Podemos distinguir tres elementos básicos que intervienen, de manera directa, en la aplicación de esta estrategia de Gestión del Conocimiento”.

“Las Personas”:

“El conocimiento está en las personas. Aunque parte de éste lo hagamos “explicito” y tabulado (organizado, por ejemplo, en una base de datos) una gran parte reside en el elemento “tácito” del mismo. Las personas son el centro de la Gestión del Conocimiento. Por lo tanto, es importante desarrollar un Plan de Formación adecuado, que las personas estén motivadas, y que se genere la confianza necesaria dentro de la organización, para que estén dispuestas a compartir sus conocimientos con los demás. En esta línea también podemos jugar con el sistema de incentivos. El conseguir que las personas compartan su conocimiento es el verdadero reto de la Gestión del Conocimiento”.

“La Tecnología”:

“La tecnología es sólo un medio para que estas personas, que están dispuestas a aprender y a compartir su conocimiento, puedan hacerlo sin ningún problema. Entre las herramientas disponibles, tenemos el Portal del Empleado que sirve como plataforma para integrar a los trabajadores dentro de la red de conocimiento de la organización. Dicho portal puede incluir otras herramientas del tipo: Gestión de Contenidos, Webmail, Carpetas compartidas, Foros, Chat, Videoconferencia, e-Learning, CRM, Datos Warehouse..”.

“La Organización”:

“Es importante que la estructura Organizativa y los procesos, estén diseñados de tal forma, que faciliten la creación y el flujo de conocimientos dentro de la Organización. La gestión por procesos básicamente y apoyado por elementos provenientes de la Gestión del Conocimiento van a proponer una nueva forma de organización en la empresa, puesto que ambas afectan a las personas, a sus roles en la organización, en como van a organizarse para realizar las tareas asignadas y con qué herramientas tecnológicas van a contar para ello. Para que la Gestión del Conocimiento tenga éxito, debe estar integrada en la medida de lo posible en el trabajo habitual de los empleados”.

“Tras el diseño y alineación de todos estos facilitadores, se procede a definir el Plan Director que sirve como guía para la implantación de los diferentes proyectos que hemos ido identificando: Sistema de Gestión de Clientes, Portal del Empleado... De entre todos ellos, debemos escoger un proyecto piloto que nos sirva como punto de partida. Dicho proyecto debe aportar un claro valor para la organización y debe ser relativamente sencillo de implementar. Ello nos permitirá empezar con buen pie y desarrollar con mayores garantías los siguientes proyectos definidos en el Plan Director”.

“Finalmente, debemos analizar si las diferentes políticas de Gestión del Conocimiento implementadas en la organización están teniendo los efectos esperados. Para ello, es

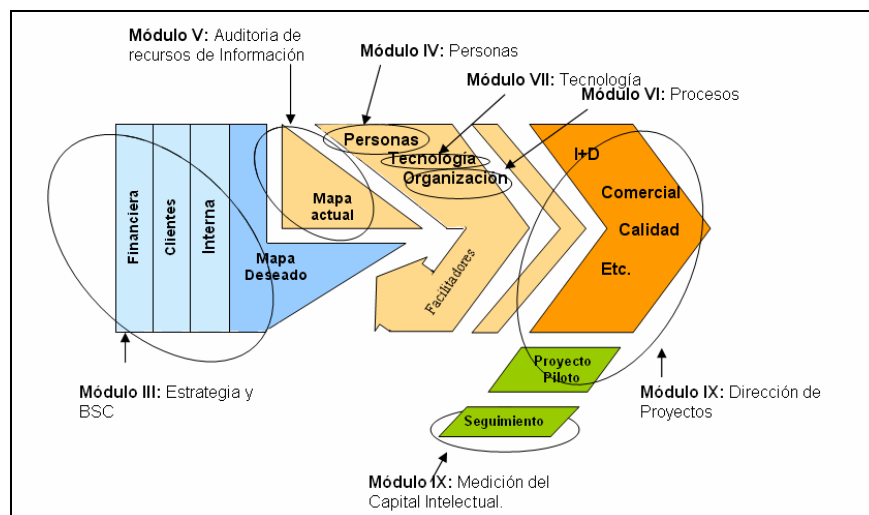
importante establecer un buen sistema de indicadores que podremos utilizar también para incluir el Capital Intelectual en la memoria de la empresa”.

7.5. Estructura del Master de Gestión del Conocimiento de la EOI América.

Con el fin de cubrir todos estos aspectos y ofrecer al alumno una visión práctica y global de lo que es la Gestión del Conocimiento, hemos partido de la metodología de implantación para ir desarrollando cada uno de sus puntos en los diferentes módulos que componen el curso.

Pensamos que uno de los puntos débiles de la Gestión del Conocimiento es precisamente la falta de integración de todas estas disciplinas y esto es precisamente lo que pretendemos mejorar con este Master, dándole un enfoque eminentemente práctico.

A continuación se puede ver un Gráfico que vincula los diferentes módulos del curso con la metodología descrita anteriormente. Para más información sobre los puntos tratados en cada módulo se puede consultar el Programa del Master.



Estructura del Programa:

Módulo I: Bases conceptuales de la Gestión del Conocimiento...

Módulo II: Metodología de Implantación. Pasos a seguir y herramientas disponibles

- Módulo III: Estrategia y Capital intelectual. El Balance Scorecard.** Definición del Mapa de Conocimiento ideal a partir del Mapa Estratégico...
- Módulo IV: Personas.** Selección, Planes de carrera, Incentivos, Gestión por Competencias...
- Módulo V: Auditoria de recursos de Información y Conocimiento.** Definición del Mapa de Conocimiento Actual de la organización...
- Módulo VI: Procesos y Estructuras Organizativas.** Empresa virtual. Diagramación de Procesos de Negocio y Procesos generadores de Conocimiento...
- Módulo VII: Tecnología.** ERP, CRP, Portal del Empleado, DataWarehouse, Data Mining, OLAP...
- Módulo VIII: Inteligencia Competitiva e Innovación.**
- Módulo IX: Dirección de Proyectos.** Planificación de un Proyecto. Tablas de Gantt Diagramas PERT...
- Módulo X: Presentación del Capital Intelectual en los Estados Contables.**
- Módulo XI: Casos Prácticos.**
(Jordi Gómez y Daniel Martí)

8. CONCLUSIONES

- En el ámbito de la Gestión del Conocimiento, la fijación del Conocimiento como simple integración y contextualización de informaciones que provienen de datos, constituye una premisa necesaria pero no suficiente.
- El objetivo real es el de alcanzar la Gestión del Talento, entendido éste como la capacidad de un grupo comprometido en la mejora de resultados de una determinada organización.
- El Talento proviene de la fusión de la Gestión del Conocimiento con las Competencias, conseguido en base a la motivación y compromiso de grupo y orientada a la acción.
- Los espacios conceptuales donde la empresa debe captar y organizar su capital de conocimiento son los siguientes:
 - El espacio de intercambio de la empresa con el mundo exterior: Capital Relacional.
 - El conjunto de conocimientos generados por la propia organización: Capital Estructural.
 - El conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias de los miembros de la organización: Capital Humano.
- El estudio marco realizado en España en el año 2001 orientado a evaluar el implante de la Gestión del Conocimiento en el tejido empresarial ofrece las siguientes conclusiones:
 - Se detecta un grado de desconocimiento muy alto con respecto a la nueva metodología.
 - Igualmente se aprecia un bajo nivel de interés o atención a la metodología analizada.
 - Integrandos los dos datos anteriores se concluye que a lo sumo dos Directores Generales de cada cien empresas con más de 50 empleados y 12 millones de €

de facturación tenían en el año 2001 un nivel mínimo de interés y conocimiento por la materia considerada.

- Las empresas no van a dedicar más allá de un 0,25% de su plantilla a tiempo completo a la Gestión del Conocimiento, según lo cual tienen que tener un mínimo de 400 empleados para que lleguen a destinar uno a la impulsión de esta metodología.
 - En el año 2001 la materia se asociaba ya claramente con el área de Recursos Humanos, entendiéndose en general que la toma de decisiones en este campo era un asunto entre el Director General y el Director de Recursos Humanos.
 - La empresa española en el 2001 utilizaba los sistemas de Gestión del Conocimiento para el acceso, localización y tratamiento de los contenidos explícitos.
 - Casi ninguna empresa, hace cinco años, abordaba la captación de conocimiento implícito, ni el uso de sistemas tecnológicos para lograr ese objetivo.
 - En el año 2001 la empresa española se encontraba de hecho en el estadio previo ya citado de fijación del conocimiento como integración, contextualización y manejo de informaciones provenientes de datos y tratados mediante Internet y Extranet, bases de datos, correo electrónico, etc., sin incorporación en la fórmula de los factores de Gestión del Talento que dan su especificidad y potencia a la Gestión del Conocimiento.
 - Para el mismo año, la situación de los países del entorno era muy similar a la española.
- En la actualidad, en los datos obtenidos para el año 2005, se aprecia un incremento de partida en el grado de conocimiento, aceptación y asignación de valor a las metodologías para la Gestión del Conocimiento: un 75% de los entrevistados lo considera una metodología válida para potenciar los conocimientos del personal.
- La valoración positiva de esta metodología resulta directamente proporcional al número de empleados de las empresas: a más empleados, mejor valoración del método.

- En el transcurso del periodo 2001 – 2005 el énfasis de la Gestión del Conocimiento parece haberse ido desplazando hacia dos factores: la Gestión de la Información y la Medida del Capital Humano.
- Simultáneamente, en el periodo 2001-2005, las funciones de almacenamiento de los Conocimientos preexistentes y la transferencia de los saberes individuales a saberes organizativos ha sido desarrollada con menor énfasis por las empresas.
- En conclusión, la explotación de estas metodologías se orienta a la mayor calidad del recurso humano y a la mejora y gestión de los flujos de información.
- La Gestión de la Información y el Aprendizaje de las Personas resultan, en consecuencia, más valorados que el Capital Intelectual.
- El perfil – tipo que valora las metodologías de Gestión del Conocimiento tiene, según los datos actualizados para el año 2005, los rasgos de alta facturación, plantilla especializada y buen nivel tecnológico.
- Los activos de conocimiento que los empleados aportan a la empresa se encuentran teóricamente bien valorados, si bien la empresa parece desconfiar cuando esas aportaciones pasan de campos genéricos, tales como aportación de contactos comerciales abiertos, a campos específicos como definiciones de Nuevos Productos. Esta situación se debe, en gran medida, a que las empresas suelen carecer de Metodologías de Gestión del Conocimiento que les permitan pasar del estudio de iniciativa abierta de tipo motivador al de desarrollo técnico útil para la organización.
- Si bien el conocimiento y aceptación de las metodologías de Gestión del Conocimiento se ha ido extendiendo, en el periodo 2001 – 2005, en el mundo de la empresa, parece haberse producido un estancamiento en la penetración real de estas metodologías, apuntándose a un comportamiento estancado o de crecimiento muy moderado, que seguiría las siguientes pautas:

- Un grupo importante de empresas no desarrolla ni va a desarrollar Proyectos de Gestión del Conocimiento.
 - La proporción de empresas que ultima estos Proyectos no ha crecido en el último quinquenio, manteniéndose en un 35% a 40% en la media – gran empresa.
 - La proporción de empresas que tienen buena disposición hacia estas metodologías pero que no terminan de concretar nada no ha disminuido en absoluto en los últimos cinco años.
-
- Se ha producido un cambio cultural en la actitud hacia estas metodologías, cambio que no determina un crecimiento de la actividad pero, sin embargo, facilita las cosas: en la actualidad, y a diferencia de lo que ocurría en el año 2001, las empresas no aprecian graves barreras culturales o de formación al desarrollo de Proyectos de Gestión del Conocimiento y si no los llevan a cabo es tan sólo por cuestión de prioridad o de falta de interés suficiente.
 - Entre los Proyectos de Gestión del Conocimiento que se están realizando actualmente en las empresas, el desarrollo de nuevas tecnologías y los proyectos del ámbito de recursos humanos constituyen los temas más frecuentes.
 - Los Proyectos de Gestión del Conocimiento relativos a mercados y a desarrollos documentales son mucho menos frecuentes en las empresas.
 - En el transcurso del quinquenio 2001 – 2005 se observa un avance en la sofisticación de las herramientas utilizadas, figurando con más frecuencia los sistemas expertos para la toma de decisiones o la Gestión de recursos humanos, software de inteligencia artificial y otros soportes similares.
 - Desde el punto de vista organizativo y operativo, se confirma la tendencia ya apuntada desde el año 2001, en el sentido de que los Proyectos de Gestión del Conocimiento se asocian mayoritariamente con el Area de Recursos Humanos.

- Solamente una de cada tres empresas investigadas tiene intención de implantar algún nuevo sistema de Gestión del Conocimiento en los próximos tres años, y no parece que este ritmo vaya a aumentar gran cosa, ya que se perfila como algo estable desde hace varios años: se ha producido una mejora apreciable del conocimiento y aceptación de estas metodologías que serán usadas cuando convenga, como una herramienta más de la empresa, y con una intensidad de empleo que parece haber alcanzado su velocidad de crucero en las grandes empresas y en las medio – grandes.

- En el campo de la Tecnología, la actividad y generación de Proyectos relativos a la Gestión del Conocimiento es muy baja (el 12% del total), involucrando tan solo a una cuarta parte de las primeras empresas del país. El punto de énfasis en este campo es el relativo al Capital Intelectual, esencial para los ámbitos de innovación y desarrollo.

- El Aprendizaje Organizacional ha generado de hecho una significativa actividad dentro del conjunto, alcanzando el 27% del total. Destaca que, en general, se trata de actividad subcontratada a consultores, por lo que no es previsible que se repercuta en generación de puestos de trabajo internos.

- La Gestión del Conocimiento en el ámbito de la Comunicación Empresarial supone un peso muy pequeño, ascendiendo solamente a un total de 60 planes y proyectos anuales (apenas el 9% del total) la actividad detectada en las doscientas primeras empresas del país. En buena parte se trata de utilización de la herramienta al servicio de operaciones de imagen.

- Pese a que el espacio de Gestión Comercial – Marketing supone, en principio, un espacio con enorme potencial para la Gestión del Conocimiento, dado que cubre el espacio de intercambio de la empresa con el mundo exterior, y, por tanto, afecta de lleno al Capital Relacional, sólo ha dado lugar a 27 planes y proyectos anuales entre las primeras doscientas empresas, lo que supone sólo el 4% de la actividad total. Lo cierto es que las empresas siguen generando conocimiento y valor en el

espacio de los mercados pero en total desconexión con las metodologías de Gestión del Conocimiento. Puede apuntarse la explicación de que, en este caso, se cruzan dos acercamientos metodológicos sistemáticos y que uno de estos es más especializado que el otro: El área de Marketing – Comercial tiene metodologías y herramientas de investigación y gestión perfectamente adecuadas y afinadas y obtiene más problemas que ventajas del cruce con una nueva metodología más vinculada al campo de los Recursos Humanos. Dificilmente se generará empleo vinculado a la Gestión del Conocimiento en esta área, partiendo de tales premisas.

- La mitad del conjunto de actividades de Gestión del Conocimiento se encuentra vinculado al área de Recursos Humanos: 320 planes y proyectos anuales en las primeras doscientas empresas, lo que supone un 48% del total. Sin embargo no toda esta producción supone aportes significativos, ya que buena parte de los Proyectos de Recursos Humanos asignados a la Gestión del Conocimiento son las acciones habituales del Area de Personal, tales como Planes de Jubilación, Programas de Selección o Mejoras de Convenio arropadas con una terminología más moderna y prestigiada.
- Puede concluirse que, en el espacio de los Recursos Humanos, y una vez excluidos los Proyectos “de forma”, una de cada cuatro grandes empresas españolas desarrolla Proyectos de alcance: estas son las pocas pero significativas empresas que van a generar actividad y empleo en este espacio, y también las que van a necesitar soporte de formación para sus empleados.
- La Gestión del Conocimiento requiere un esfuerzo de formación. Esta formación debe estar orientada a directivos altos y medios, para que desde su lugar de influencia dentro de la empresa, puedan orientar los recursos hacia una aplicación inteligente de criterios que favorezcan la aplicación del talento, generando conocimiento e innovación.
- Se producen requerimientos de formación orientados a los siguientes colectivos:

- Empleados de Consultoras.
 - Personal de empresas que tengan departamentos complejos de Recursos Humanos.
 - Comunicadores y Creadores de Opinión especializada.
 - Psicólogos y sociólogos industriales.
- El conjunto resultante es poco numeroso – unos pocos centenares de puestos de trabajo – pero es muy importante que reciban una adecuada formación, ya que su Gestión va a determinar en buena medida el clima, la motivación y la capacidad de integrar Conocimientos en las principales empresas del país y, a través de éstas, en todo el tejido económico – social.
- Desde el punto de vista geográfico, la demanda de formación va a concentrarse en las dos grandes áreas metropolitanas, Madrid y Barcelona.

BIBLIOGRAFÍA

- Castell, Manuel: *“La GalaxiaInternet”*. Plaza y Janés Editores, S.A. Barcelona, 2001.
- Castell Manuel: *“La era de la Información”*. Alianza Editorial, S.A. Madrid 2003.
- Estefanía, Joaquín: *“La cara oculta de la Prosperidad”*. Taurus, Madrid, 2003.
- Garcia Tapial, Joaquín: *“Gestión del conocimiento y empresa”*. EOI. Madrid, 2002.
- Gómez Gómez, Joaquín y Martí Lluch, Daniel: *“Introducción a la Gestión del conocimiento”*. EOI. Madrid. 2002.