

TESIS DOCTORAL

El Rol del Conocimiento Propio en la Organización

**Gestionando el Conocimiento Propio para la Creación de Valor en una
Economía Global**

**Sociedad de la Información y el Conocimiento
UOC**

Director de Tesis: Dr. Rafael Andreu

Doctorando: Joan Baiget

Joan Baiget Solé

e-mail: joan.baiget.sole@gmail.com

Septiembre, 2014

ÍNDICE ①

ÍNDICE

- 0. **Preliminares** (páginas 4 a 10)
 - a. Introducción
 - b. Propósito
 - c. Objetivos
 - d. Motivación
 - e. Agradecimientos

- 1. **Antecedentes** (páginas 11 a 18)
 - a. IESE
 - b. CAPGEMINI
 - c. Estudios de Gestión del Conocimiento
 - d. Estructura de la Investigación

- 2. **Resumen Ejecutivo de la Tesis** (páginas 19 a 34)

- 3. **Fase I. Estado del arte.** Justificación Académica ¹ (páginas 35 a 57)
 - a. El Conocimiento y su Gestión
 - b. El Conocimiento Propio (*Firm specific Knowledge*)
 - c. El Modelo SECI como marco de Reflexión
 - d. Gestión del Conocimiento y Trayectorias de Aprendizaje
 - e. El Modelo AGT como evolución a la Organización

- 4. **Fase II. Método.** Hipótesis y Preparación de Datos.
 - a. Formulación de Hipótesis (páginas 58 a 63)
 - i. Proceso de Investigación
 - ii. Contribución de la Investigación
 - iii. Hipótesis Principal.
 - iv. Primera Sub-hipótesis
 - v. Segunda Sub-hipótesis

 - b. Preparación de Datos (páginas 64 a 77)
 - i. Generalidades
 - ii. Ficha Técnica
 - 1. Metodología
 - 2. Estructura del Cuestionario
 - 3. Composición de la Muestra
 - 4. Características de la Muestra
 - iii. Construcción de la Base de Datos
 - iv. Criterios de Análisis de la Base de Datos

¹ Se conserva la denominación de ‘Fase’ exclusivamente para los apartados de las Fases predefinidas en la propuesta de Tesis que fue objeto de aprobación.

INDICE (cont.)

5. Fase III. Resultados.

- a. Datos Iniciales (páginas 78 a 104)
 - 1. Datos en Escala de Likert
 - 2. Datos en Preguntas Abiertas
 - 3. Datos en Listas Cerradas
 - 4. Resumen Ejecutivo (Informe 2009)
- b. Realización Empírica del Estudio (páginas 105 a 153)
 - 0. Descripción de la Etapas. Resumen
 - 1. Contrastación empírica de la 1ª Sub-hipótesis.
 - 2. Contrastación empírica de la 2ª Sub-hipótesis
 - 3. Análisis de la Coherencia Global
 - 4. Implicaciones respecto al Modelo SECI
 - 5. Implicaciones respecto a las Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu)
 - 6. Implicaciones respecto al Modelo AGT (J. Baiget)

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

- a. Conclusiones de la Investigación (páginas 154 a 169)
- b. Propuesta de continuidad de la Investigación (páginas 170 a 176)

7. Índice de Figuras (tablas, gráficos, esquemas...) (páginas 177 a 191)

8. Bibliografía y Referencias (páginas 192 a 205)

9. Anexos

- a. Informe 2001 (24 páginas)
- b. Cuestionario 2001 (8 páginas)
- c. Informe 2003_Provisional (52 páginas)
- d. Publicación Informe 2005 (30 páginas)
- e. Cuestionario 2005 (7 páginas)
- f. Informe 2009 (45 páginas)
- g. Cuestionario 2009 (10 páginas)
- h. Bases de Datos. Muestra (7 páginas)

Preliminares

El Rol del Conocimiento Propio en la Organización

0. Preliminares. a) Introducción



En el cambiante mundo actual, en donde el fenómeno de la comunicación se hace global y acelera el ritmo de las transformaciones en todo el planeta, hasta en aquellos países más remotos y endémicamente atrasados no extraña oír lo que ya se ha convenido en llamar, de manera abierta y generalizada, la nueva **Sociedad de la Información y el Conocimiento**.

Este fenómeno, que sucede a la efímera Sociedad Industrial –si atendemos a la longeva Sociedad Agrícola y Rural- se desparrama con sus efectos, análisis y resultados previstos -y no previstos, por todo el globo e indigesta de cambios a una sociedad que aún no ha reaccionado a los primeros cuando se suceden otros nuevos, tan importantes y profundos como los precedentes, generando un cierto desasosiego y estrés por la presumible falta de ‘control’ con que individuos, empresas, gobiernos y sociedad -al fin y al cabo- sufren tales transformaciones: un escenario de amenazas y oportunidades constantes.

En este contexto, si bien con raíces anteriores en el tiempo, es en donde ha emergido una nueva disciplina cuyos elementos, principios y contenidos, no dejan de ser comunes o conocidos, pero que jamás se habían presentado con la personalidad, ni la necesidad, con la que se presentan ahora: hablamos de la **Gestión del Conocimiento**.

La perspectiva de la empresa basada en el Conocimiento (*Knowledge Based View of the Firm*), como evolución a este nuevo contexto de paradigmas anteriores, como la empresa basada en recursos (*Resources Based View of the Firm*), dinamiza unas corrientes de pensamiento a la vez que implica unas nuevas prácticas empresariales que se retroalimentan entre sí, si bien no aún en la medida necesaria.

Como disciplina aún emergente, en un escenario cambiante, la **Gestión del Conocimiento** requiere reflexión y análisis, investigación en definitiva, para aportar nuevos elementos teóricos que permitan una mejora de su práctica.

Esta Tesis Doctoral pretende contribuir a este noble objetivo investigando acerca del **Rol del Conocimiento Propio** (Idiosincrásico) en la organización, para la creación de valor en una Economía Global.

El Rol del Conocimiento Propio en la Organización

0. Preliminares - b) Propósito

El primer e ineludible propósito de la presente Tesis Doctoral, como anticipábamos en la Introducción, es:

- **Contribuir de manera decidida a la investigación novedosa sobre el concepto de Conocimiento Propio** (*Firm Specific Knowledge*).

Pero pretendemos que el propósito de la presente Tesis no radique solamente en la investigación en términos de aportaciones concretas al Conocimiento Propio ‘per se’, sino que sostenga otros **propósitos secundarios** que puedan alcanzarse aprovechando el esfuerzo de desarrollo de ésta, a saber:

- **Divulgación académica del concepto.** Divulgación en los medios académicos del concepto de ‘Conocimiento Propio’ y su relevancia en el ámbito de la Gestión del Conocimiento, para contribuir a su interés y expansión.
- **Divulgación social del concepto.** Elevación al foro público, académico pero también empresarial, de la actual vigencia e interés por el tema objeto de estudio, como aportación necesaria:
 - El Conocimiento Propio, como sostendremos más adelante, se revela como portador de ***Ventajas Competitivas Sostenibles***, y es en estos tiempos de crisis que la divulgación del concepto –para que ayude en la medida de lo posible- se convierte en propósito irrenunciable.
 - Adicionalmente, son las organizaciones –al fin y al cabo- los destinatarios prácticos y los potenciales **beneficiarios de los esfuerzos de investigación** en este campo de la Gestión del Conocimiento.
- **Sentar las bases de futuras investigaciones.** Finalmente, orientar todo lo que se nos hayan podido revelar significativo a lo largo del trayecto y del esfuerzo investigador para ayudar a futuros investigadores en su tarea.

El Rol del Conocimiento Propio en la Organización

0. Preliminares - c) Objetivos

Desde un punto de vista puramente procedimental, el objetivo de esta Tesis, como el de cualquier otra tesis, recae en probar o refutar la Hipótesis principal a través de la probación o refutación de las hipótesis secundarias.

Desde esta perspectiva y para cumplir con este objetivo **investigaremos aspectos de la contribución del Conocimiento Propio en la creación de Ventajas Competitivas Sostenibles en el tiempo**, mensaje de nuestra hipótesis principal. A través de las Hipótesis Secundarias intentaremos probar que:

- La importancia estratégica otorgada al conocimiento propio en una organización se correlaciona con el liderazgo que confiere la ventaja competitiva que es capaz de sostenerse en el tiempo
- Los esfuerzos de aprendizaje van correlacionados con las buenas prácticas de Gestión del Conocimiento y son de naturaleza coherente a la importancia del Conocimiento Propio

Pero pensamos que se quedaría corto de miras si sólo atendiésemos como única intencionalidad la de lanzar unas hipótesis y probarlas o, en ausencia de su probación, identificar lagunas que permitiesen aportar estrategias para su superación. Así, estos objetivos inherentes al desarrollo de la propia Tesis los conjugaremos con otros **objetivos adicionales**, aprovechando el esfuerzo investigador, a saber:

- **Diálogo conceptual con el Modelo SECI para el Conocimiento Propio.** A lo largo del proceso de investigación mantendremos un diálogo permanente con el más conocido de los Modelos de Gestión del Conocimiento, el Modelo SECI. Este diálogo nos debería permitir la aportación de valor añadido en el encaje del Modelo cuando opera con el objeto de nuestro estudio, es decir, con el Conocimiento Propio. Es un experimento de reflexión para mejorar la acción.
- **Obtención de una base de datos de investigación mejorada.** En línea con el propósito genérico de sentar las bases para futuras investigaciones, uno de los objetivos paralelos de esta tesis será estructurar los resultados de la investigación en cuanto a las respuestas abiertas obtenidas durante el proceso.

El Rol del Conocimiento Propio en la Organización

0. Preliminares - d) Motivación

Desde el año 2002 he estado colaborando con mi Director de Tesis, el Dr. Rafael Andreu, en **Estudios sobre la Gestión del Conocimiento** en las Organizaciones.

En el año 2001 empecé a trabajar como **Knowledge Manager** en uno de los escasos departamentos de Gestión del Conocimiento que existían por esas fechas. Era el nuevo Departamento de Gestión del Conocimiento de mi ex-empresa, Cap Gemini Ernst&Young, herederos de la tradición en Gestión del Conocimiento de Ernst&Young, internacionalmente premiada por este concepto en numerosas ocasiones.

Paralelamente, en el año 2001, empezaba también a estudiar en la UOC la **Licenciatura en Documentación**, con la **especialización en Gestión del Conocimiento**, licenciatura que acabé en el curso 2003-2004.

El siguiente paso, en lo que ya era mi vocación por la Gestión del Conocimiento, fue matricularme en la UOC en el **Doctorado en Sociedad de la Información y el Conocimiento**, obteniendo el certificado **DEA** en el año 2006.

Tras presentar algunas propuestas iniciales de **Tesis Doctoral** que fueron mejoradas con las recomendaciones de la Comisión Doctoral, ésta fue finalmente aceptada e inscrita en el curso 2007/2008, por lo cual estoy ahora aquí presentándola.

También tras la Licenciatura y especialización he tenido la oportunidad de dar clases como **Profesor de Teoría y Gestión del Conocimiento** en la **UAB (Universitat Autònoma de Barcelona)** y en un Máster Internacional en la **UPF (Universitat Pompeu Fabra)** así como **Consultor de GC** en la propia **UOC**.

Esta inmersión académica y profesional en Gestión del Conocimiento de la década del 2000, me permitió presentar algunas **Ponencias** en ámbitos internacionales, realizar algunos **Escritos** e incluso explicar la presente propuesta de Tesis en el **Doctoral Consortium** de 2011 de la **Universidad París-Sud**.

Para mi esta Tesis representa la culminación de un camino de aprendizaje elegido, que no hace más que ponerme ante un más alto **Camino de Aprendizaje**.

El Rol del Conocimiento Propio en la Organización

0. Preliminares - e) Agradecimientos

En primer lugar quiero mostrar mi agradecimiento, por su confianza en mí y por su soporte, a mi Director de Tesis, el **Dr. Rafael Andreu**.

Paralelamente mi gratitud al **Dr. Agustí Canals**, que en una larga colaboración de años, en temas de Gestión del Conocimiento, hasta nuestros días, ha sido un referente también para mi, a parte de haber guiado mi Tesina.

También a la **UOC**, en general, representando este agradecimiento en la figura de su antigua Directora, la **Dra. Imma Tubella**, de quien fui alumno durante mis estudios de Doctorado. La UOC me ha permitido Licenciarme y especializarme en estos temas de Gestión del Conocimiento que tanto me motivan. También me ha permitido colaborar con un buen número de profesionales de alto nivel, tanto **Profesores** que he tenido en mis estudios como Responsables de asignaturas mientras he sido Consultor, Consultores como yo y otros profesionales de la casa, Comisión Doctoral, etc (**Dr. Joan Torrent, Dr. Francesc Saigí, Dr. Josep Cobarsí, Dra. Sandra Sanz, Dr. Albert Batlle**, etc...). También agradecimiento a mi Tutor de tantos años (**Dr. Joan Francesc Fondevila**) y también a la UOC por el contacto que me ha permitido con un numeroso grupo de **Alumnos** de una calidad excepcional. De todos ellos he aprendido y a todos les estoy agradecido.

Agradezco también a la **UAB (Dra. Eulàlia Fuentes, Dra. Maria José Recoder, Dra. Remei Perpinyà** y un largo etc) que me confiaron durante años la asignatura de Teoría y Gestión del Conocimiento y la de Sistemas de Información en la Organización, y que me brindó la oportunidad de mejorar mis conocimientos del tema. A mi ex-empresa **Capgemini** por haberme propiciado tantas buenas experiencias y proyectos en el ámbito de la Gestión del Conocimiento y a mi actual empresa **AXA** por facilitar mi relación con el mundo académico.

Y a todos aquellos que han estado animando mi Doctorado, como el **Dr. Josep María Viedma** y a los que lo han sufrido, como **mi Familia**.

Con una disculpa por las posibles omisiones: **Gracias a Todos!**



Antecedentes

1. Antecedentes



a) IESE

Los antecedentes de esta Tesis Doctoral tienen raíces Académicas y Profesionales que se sitúan en el vértice de una de las poco habituales colaboraciones Empresa/Escuela-de-Negocios en investigaciones –específicamente- de este ámbito de la Gestión del Conocimiento.

Por la parte académica nos encontramos con la Escuela de Negocios IESE (<http://en.wikipedia.org/wiki/IESE>) y con la actividad del Director de esta tesis el Dr. Rafael Andreu en el ámbito de la Gestión Estratégica, los Sistemas de Información y la Gestión del Conocimiento.

Rafael Andreu, es Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona (ETSEIB) Universidad Politécnica de Catalunya (UPC - 1969), Doctor en Management por el Massachusetts Institute of Technology (MIT -1978) y Doctor Ingeniero Industrial, (ETSEIB, UPC – 1980). En IESE ha sido Director de Investigación y Profesor y ha ostentado la Dirección General del Departamento de Sistemas de Información y del Departamento de Análisis de Decisiones. Ha sido también miembro del Comité Editorial de Information Systems Journal, Knowledge and Process Management, Innovation and Learning. Rafael Andreu es Autor y coautor de varios libros, artículos y ponencias internacionales. Algunas publicaciones representativas, como ejemplo, son:

- **“La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio”**, Estudios y Ediciones IESE, 1995.
- **"Estrategia y Sistemas de Información"**, McGraw Hill,1996.
- **“Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion”**, Octubre 1998, INFORMS Conference, Seattle.
- **“Sharing knowledge across boundaries”**, con C. Ciborra, Journal of I. T., 2001.
- **“Knowledge Integration across Organizations: How different types of knowledge suggest different practices and different ‘integration trajectories’ “**, con S. Sieber, en OKLC 2004, Innsbruck.

1. Antecedentes

b) CAPGEMINI

Por la parte empresarial nos encontramos con la empresa Capgemini² (<http://en.wikipedia.org/wiki/Capgemini>), empresa multinacional de Consultoría, especializada en el ámbito de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

En el año 2000 la empresa “Capgemini” adquirió la Unidad de Consultoría de la empresa de Auditoría “Ernst & Young” en un movimiento común de muchas firmas de auditoría que veían comprometidas sus prácticas por los conflictos de intereses potencialmente existentes entre las prácticas de sus unidades de Consultoría y las actividades de sus unidades de Auditoría.

Esta ‘adquisición’ que no ‘fusión’ tuvo un marcado resueno mediático, al contar la empresa Capgemini con unos 40 mil empleados y la unidad de consultoría de Ernst & Young con unos 20 mil empleados, en un ratio de 2 a 1 entre adquirente y adquiridos, difícil de gestionar.

Adicionalmente al riesgo de las magnitudes de ambas empresas en cuanto al número de empleados, existían riesgos adicionales que convertían este proceso en un auténtico reto de gestión. Por un lado ambas empresas cubrían segmentos del mercado idénticos, si bien este aspecto quedaba prácticamente mitigado al existir una bastante clara separación de la acción geográfica de ambas compañías: mientras una operaba principalmente en el mercado norte-americano (Ernst & Young), la otra operaba básicamente en el mercado Europeo (Capgemini).

Ahora bien, este factor que le otorgaba equilibrio en la vertiente geográfica, se desequilibraba por el lado de la cultura, al chocar de manera frontal una visión europea y una americana de las organizaciones, incluyendo las diferencias organizativas existentes en cuanto a estructuras jerárquicas y centralización vs descentralización de sus unidades nacionales.

² El nombre de empresa pasó de Cap Gemini a Cap Gemini Ernst & Young y posteriormente a Capgemini

1. Antecedentes

b) CAPGEMINI

En la parte operacional también existían retos importantes, pues el uso de metodología, manuales de procedimientos, estrategias de gestión de proyectos etc. debía ser -si no homogenizado- al menos alineado en su ejecución.

En el propósito de este alineamiento operacional (en el sentido de la ‘producción’ de la empresa) hay que considerar que una organización de estas características es una gran consumidora y a su vez gran productora de datos e información –genéricamente de Documentos- y que va a requerir una importante tarea de gestión de su conocimiento.

El reto era inquietante y planteaba numerosas cuestiones:

- ¿Cómo vamos a hacer para preservar todo el conocimiento de ambas compañías, Cap Gemini y Ernst&Young?
- ¿Cómo vamos a homogenizar los recursos destinados a la Información y a la Documentación de ambas?
- ¿Cómo homogenizaremos los procesos de trabajo de los profesionales de ambas compañías?
- ¿Cómo garantizaremos los principales canales de Información?
- ¿Cuáles son las Fuentes de Información principales a preservar?
- ¿Cómo migraremos la documentación de una organización a otra?
- ¿Cómo validaremos la calidad de la información disponible?
- ¿Cómo haremos accesible la información a todos los empleados?
- ¿Cómo estableceremos flujos de información que aporten valor?

Ante éstas y otras muchas inquietantes cuestiones del momento, la dirección de la nueva organización en Capgemini tomó una decisión estratégica:

‘La creación de un Departamento de Gestión del Conocimiento’

1. Antecedentes

c) ESTUDIOS de Gestión del Conocimiento de Cap Gemini Ernst&Young

La constitución de la nueva empresa Cap Gemini Ernst & Young ya fue de por sí un hito en el mercado de las empresas TIC. En este contexto la creación de un nuevo departamento de Gestión del Conocimiento fue –además- un hito emblemático y atrajo la atención de observadores e investigadores de la emergente disciplina de gestión del Conocimiento, dada la inusual importancia de recursos destinados a nivel mundial a tal efecto y que en España se concretaba en un departamento compuesto por 11 personas con dedicación exclusiva a la Gestión del Conocimiento y formando parte de un extenso equipo internacional de varios cientos de personas.

Este fue el detonante –o el punto de encuentro- entre la empresa Capgemini y la Escuela de Negocios IESE para iniciar un estudio de investigación de Mercado respecto a la Gestión del Conocimiento en la Empresa Española.

Así, el año 2001 y a propuesta del Director de la presente Tesis, Dr. Rafael Andreu, se inició el primero estudio que se denominó:

La Gestión del Conocimiento en España (2001)

...en colaboración con la empresa Capgemini, en la cual yo mismo me encontraba trabajando, en el recién creado departamento de Gestión del Conocimiento.

El éxito inicial y mediático que tuvo ese primer estudio -recogido en numerosa prensa escrita y distintas webs informativas- animó al departamento de Gestión del Conocimiento –en colaboración con el IESE- a plantear mejoras en el diseño y a lanzar un segundo estudio al que llamamos:

Gestión del Conocimiento y competitividad en la Empresa Española (2003)

...que se publicó extensamente en la revista Capital Intelectual, nº 0 en el año 2005. También tuvo una muy buena acogida y su difusión fue muy importante al igual que el primer estudio, realizándose diversas presentaciones y proporcionando material para un buen número de prácticas de Gestión del Conocimiento.

1. Antecedentes

c) ESTUDIOS de Gestión del Conocimiento de Cap Gemini Ernst&Young

Al acabar mis estudios de Doctorado, la Tesina final, dirigida por el Dr. Agustí Canals (UOC), consistió en una investigación a través de algunos de los distintos estudios de Gestión del Conocimiento más conocidos en esas fechas, reelaborando y perfeccionando el cuestionario de investigación de los estudios de IESE/Capgemini anteriores y proponiendo lo que sería –además del cuestionario del presente trabajo- el siguiente guión para el tercer estudio de investigación y en el que también colaboraría el Dr. A. Canals por la UOC, y que se realizó bajo el mismo título que el anterior:

Gestión del Conocimiento y competitividad en la Empresa Española (2009)

...que se publicó algo tardíamente (2009) a su proceso de realización -a principios de 2007- si bien unas primeras conclusiones fueron presentadas en el “*European Conference on Knowledge Management*” (ECKM) llevado a cabo en Barcelona en Septiembre de 2007.

Estos tres estudios son el punto de partida de la investigación de esta Tesis doctoral sobre el Conocimiento Propio como factor de ventajas competitivas sostenibles y creación de valor en una economía global.

Esta investigación en si es una continuidad de estos estudios cuyo foco principal fue la divulgación estadística, más que un proceso formal de investigación con formulación de hipótesis, contrastación, fundamentación académica etc, que ahora se presentan, a pesar de que la intencionalidad de indagar en la realidad del Conocimiento Propio ya se encontraba presente en el momento de diseñar los respectivos estudios, por lo que conexión es de una absoluta validez y actualidad.

La presente Tesis Doctoral toma como base de partida una década de Estudios de Gestión del Conocimiento (IESE, Capgemini, UOC) para revisar la investigación académica en relación al Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*), lanzar y validar –o refutar- las hipótesis de trabajo para obtener unas conclusiones novedosas al respecto y sentar –a la vez- precedentes para nuevas investigaciones de campo.

1. Antecedentes

d) Estructura de la Investigación

En primer lugar, me gustaría destacar el importante trabajo de enfoque de esta Tesis realizado por mi Director, el Dr. Rafael Andreu. Como ya hemos comentado son muchas las perspectivas desde las que puede abordarse la Gestión del Conocimiento y esto es también lo que suele hacerse al enfocar una tesis al respecto. No obstante, esta Tesis viene precedida y como continuación de una década de estudios sobre Gestión del Conocimiento y Competitividad -comentado anteriormente- que ya incluían el enfoque de investigación dirigido a resaltar la importancia del Conocimiento Propio (*firm specific knowledge*) como generador de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. De manera que el enfoque ya estaba orientado, había experiencia previa de trabajo en esa dirección, una coherencia plena en la línea de investigación y una extensa base de datos con miles de registros preparada para su estudio.

La investigación se ha centrado en los datos aportados por el tercer estudio de Gestión del Conocimiento y Competitividad, publicado en 2009. No obstante, los datos de estudios precedentes –cuando su planteamiento lo permitía- han servido para ‘apuntalar’ los propios resultados y conclusiones de esta tesis, bien por coherencia o similitud, bien por la evidencia de una evolución temporal clara a lo largo de los 3 estudios elaborados.

Una observación importante, a pesar de valerse de la estadística, el análisis de los datos (con preguntas cerradas y abiertas) es una combinación cuantitativa pero de lectura cualitativa de dichos datos para llegar a conclusiones sólidamente soportadas.

Las etapas cubiertas, a modo de resumen, son las siguientes:

1. Formulación de Hipótesis

- La formulación de Hipótesis y sub-hipótesis se ha establecido en la propuesta de Tesis para su aprobación y es un punto de partida junto a las bases de datos de los 3 estudios sobre GC y Competitividad.

2. Contrastación empírica de la Primera Sub-hipótesis

- Liderazgo e Importancia atribuida al Conocimiento Propio.

1. Antecedentes

d) Estructura de la Investigación

3. Contrastación empírica de la Segunda Sub-hipótesis
 - Aprendizaje (Incorporación, Creación, Transmisión) respecto a Prácticas GC, en relación al tema central del Conocimiento Propio (expectativa de gap).
4. Análisis de la Coherencia Global
 - Conocimiento Propio, Liderazgo, Aprendizaje y Prácticas de GC
5. Implicaciones respecto al Modelo SECI (Nonaka-Takeuchi)
 - Aparejamiento, divergencias y ‘gaps’ de los resultados del estudio respecto al Modelo SECI. Consideraciones al Modelo para su aterrizaje en la realidad de la empresa.
6. Implicaciones respecto a las Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu)
 - Aparejamiento, divergencias y ‘gaps’ de los resultados del estudio respecto a las Trayectorias de Aprendizaje propuestas en el Modelo del Dr. Rafael Andreu
7. Implicaciones respecto al Modelo AGT (J. Baiget)
 - Aparejamiento, divergencias y ‘gaps’ de los resultados del estudio respecto al Modelo de Adquisición, Generación y Transmisión de Conocimiento, propuesto por el propio Doctorando, Joan Baiget.
8. Conclusiones de la Investigación.
 - Hechos relevantes observados en el proceso investigador
9. Propuestas de continuidad de la Investigación
 - Identificación de aspectos de mayor interés para la futura continuación de la investigación

Como hemos dicho, esta tesis pretende poner un broche a 10 años de estudios, pero a la vez pretende identificar inequívocamente puntos de investigación de interés que pueda conferir una continuidad en el tiempo a todo el proceso de observación de esta realidad en nuestras empresas y arroparlo con teorías intrépidas que permitan un mejor conocimiento –valga la redundancia- y uso de la Gestión del Conocimiento.



Resumen Ejecutivo

INDICE ABREVIADO

- 0. Preliminares**
- 1. Antecedentes**
- 2. Resumen Ejecutivo de la Tesis**
- 3. Fase I. Estado del arte. Justificación Académica**³
 - a. El Conocimiento y su Gestión
 - b. El Conocimiento Propio (*Firm specific Knowledge*)
 - c. El Modelo SECI como marco de Reflexión
 - d. Gestión del Conocimiento y Trayectorias de Aprendizaje
 - e. El Modelo AGT como evolución a la Organización
- 4. Fase II. Método. Formulación de Hipótesis y Preparación de Datos.**
 - a. Formulación de Hipótesis
 - b. Preparación de Datos
- 5. Fase III. Resultados.**
 - a. Datos Iniciales
 - b. Realización Empírica del Estudio
- 6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio**
 - a. Conclusiones de la Investigación
 - b. Propuestas de continuidad de la Investigación
- 7. Índice de Figuras (tablas, gráficos, esquemas...)**
- 8. Bibliografía y Referencias**
- 9. Anexos**

³ Se conserva la denominación de ‘Fase’ exclusivamente para los apartados de las Fases predefinidas en la propuesta de Tesis que fue objeto de aprobación.

2. Resumen Ejecutivo (saltar en caso de lectura total del documento)

Antecedentes

La presente Tesis Doctoral pretende poner un broche de Investigación académica a un ciclo de una **década de estudios sobre Gestión del Conocimiento** (Informes 2001, 2005, 2009). Estos Estudios, en los que tuve la oportunidad de trabajar activamente, fueron compartidos entre la Escuela de negocios **IESE**, con el **Dr. Rafael Andreu** -Director de esta Tesis- como responsable de los estudios y, posteriormente, la **UOC** con la participación del **Dr. Agustí Canals** que fue, a su vez, Director de mi Tesina, realizada ésta durante mis Estudios de Doctorado en la propia UOC y que aportó la confección del Cuestionario definitivo, enviado a 2.400 empresas, para la realización del tercer Estudio sobre Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa Española, que se publicó formalmente en el año 2009.

Esta década, de auge de la Gestión del Conocimiento (GC en adelante) en las empresas Españolas, permitió –a través de los Estudios reseñados- capturar un importante volumen de datos e informaciones sobre las perspectivas, los recursos y las prácticas de GC en las empresas. Éstos se obtuvieron ya con una intencionalidad y perspectiva académica cuya formulación debemos al Dr. Rafael Andreu, que orientó la investigación hacia el Conocimiento Propio, o ‘*Firm Specific Knowledge*’ en el argot especializado, que será el objeto principal de investigación en las hipótesis definidas en el presente trabajo.

Más allá de los datos y conclusiones obtenidas a través de la formulación de hipótesis y su probación o refutación, crearemos un diálogo constructivo con tres aportaciones a la GC para identificar potenciales investigaciones futuras que complementen la investigación actual. Estos elementos para el diálogo son:

- a. El **Modelo SECI** de Nonaka y Takeuchi, de manera principal,
- b. Las **Trayectorias de Aprendizaje** del Dr. Rafael Andreu, y
- c. El **Modelo AGT** del presente Doctorando, de manera adicional

Estos tres elementos se reflexionarán conceptualmente con los resultados de las prácticas de GC recogidas en los estudios y, a tenor de la probación o refutación de las hipótesis, se identificarán propuestas de superación.

2. Resumen Ejecutivo (saltar en caso de lectura global del documento)

Estructura de la Investigación y de la Tesis

La investigación se ha basado en los datos aportados por el tercer estudio de Gestión del Conocimiento y Competitividad, publicado en 2009. No obstante, los datos de estudios precedentes –cuando su planteamiento lo permitía- han servido para ‘apuntalar’ los propios resultados y conclusiones de esta tesis, bien por coherencia o similitud, bien por la evidencia una evolución temporal clara a lo largo de los 3 estudios elaborados. Las principales etapas cubiertas a partir de la Fase III de Resultados han sido:

1. Formulación de Hipótesis
2. Contrastación empírica de la Primera Sub-hipótesis
3. Contrastación empírica de la Segunda Sub-hipótesis
4. Análisis de la Coherencia Global
5. Implicaciones respecto al Modelo SECI (Nonaka-Takeuchi).
6. Implicaciones respecto a las Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu)
7. Implicaciones respecto al Modelo AGT (J. Baiget)
8. Conclusiones de la Investigación.
9. Propuestas de continuidad de la Investigación

Fases de la Tesis (aprobada en 2007)

Fase I. Estado del Arte

En este apartado se hace un recorrido sobre la literatura académica, principalmente, que sustenta las teorías más básicas sobre la Gestión del Conocimiento y especialmente sobre la aproximación al concepto de Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*) que será la columna vertebral de la presente investigación. Son revisados los puntos más comunes y conocidos de esta disciplina, como el **Modelo SECI** que guiará parte de la reflexión, pero a la vez se introducen también los modelos de **Trayectorias de Aprendizaje**, del Dr. R. Andreu, Director de esta Tesis, y **Escenarios del Conocimiento** del propio Doctorando. Con estos tres modelos se pretenden establecer un diálogo en base a los resultados obtenidos.

2. Resumen Ejecutivo)

Fase II. Método

En la presente Tesis se va a realizar una **Investigación Aplicada**. Partiendo de teorías que nos han dirigido a la hipótesis principal se realiza una **Investigación de Comprobación** que intenta precisar el grado de realidad de las generalizaciones que la teoría suscita, enriqueciendo el patrimonio de investigación existente. Se parte del beneficio de actuar dentro de un marco teórico que ya está definido, arropado por teorías e investigaciones desarrolladas con anterioridad, y en ese marco es donde se pretende aportar un **grado de novedad**, al contrastar –o no- las sub-hipótesis lanzadas bajo la Hipótesis General.

Juntamente con el Profesor Andreu lanzamos la **Hipótesis Principal**, según la siguiente forma:

“El desarrollo del Conocimiento Propio en una Organización contribuye a obtener Ventajas Competitivas sostenibles en el tiempo”

En base a esta Hipótesis Principal, declaramos las siguientes Sub-hipótesis:

Sub-hipótesis 1^a: *“La importancia otorgada al Conocimiento Propio en una empresa debería correlacionarse con el nivel de Liderazgo de ésta”*

Sub-hipótesis 2^a: *“Los Tipos de Aprendizaje e incorporación de Conocimiento que utilizan las empresas deberían ser coherentes –en relación al Conocimiento Propio- con sus Practicas de Gestión del Conocimiento”*

En el enunciado de esta 2^a sub-hipótesis existe tanto la creencia que debe darse **coherencia entre incorporación de conocimiento –Aprendizaje- y prácticas de Gestión del Conocimiento**, como la sospecha de que podemos encontrarnos un ‘*gap*’ o disfunción entre estos aspectos críticos de gestión, que representaría –entendemos- incidir en la **brecha entre la teoría y la práctica** de la GC en las Organizaciones.

2. Resumen Ejecutivo

Los Datos del Estudio se basan en una batería de preguntas concentradas en un **Cuestionario compuesto por 7 Secciones**, que más adelante se describirán.

Cada Sección contiene un número variable de preguntas que podemos agrupar –principalmente- en los tipos siguientes:

- Preguntas Abiertas, de respuesta libre (minoritarias)
- Preguntas de elección, entre varias posibles
- Preguntas de elección de valor de 1 a 5 (Escala de Likert)

Las preguntas con datos asociados al tipo Escala de Likert son preguntas que pueden ser directamente tratadas de manera estadística.

Las preguntas de elección entre varias posibles –algunas incluyen una última opción abierta- son también fácilmente tratadas en términos estadísticos si bien pueden requerir algún tipo de ajuste.

Las preguntas abiertas han requerido un proceso de agrupación y catalogación que ha permitido orientar las distintas respuestas en función de una –inevitable- subjetividad, hacia los aspectos sustentados por la investigación.

Algunos de los resultados estadísticos basados en escala de Likert, (respuestas de 1-poco importante a 5-muy importante) se analizan de manera agregada, agrupando por ejemplo los resultados ‘4’ y ‘5’ para llegar a algunas conclusiones.

El Cuestionario se desarrolló en su versión definitiva durante el Proyecto de Tesina del presente Doctorando, con la dirección del proyecto de la UOC (Dr. Agustí Canals) y el soporte del IESE (Dr. Rafael Andreu). Contiene 42 preguntas o enunciados que conforman un total ‘buscado’ de 100 ítems y 130 datos proporcionados finalmente por la empresa encuestada, englobadas en 7 Secciones, a saber:

- SECCIÓN 1. Datos Generales de la Empresa
- SECCION 2. Conocimiento Relevante
- SECCION 3. Desarrollo del Conocimiento
- SECCION 4. Contexto Organizativo
- SECCION 5. Estrategia y Recursos de Gestión del Conocimiento
- SECCION 6. Prácticas del Conocimiento
- SECCION 7. Contribución del Conocimiento

2. Resumen Ejecutivo

Si bien la parte principal del estudio se ha basado en el informe de 2009, se han tomado también como referencia, cuando ha sido posible, los estudios de 2005 y de 2001 que fueron estudios afines (*fig.1*) y se mantuvo una continuidad conceptual.

Estudios de Gestión del Conocimiento	2001	% Dif. 2001/5	2005	% Dif. 2005/9	2009	% Dif. 2001/9
Nº Envíos a Empresas	1091	28,8%	1405	70,8%	2400	120,0%
Nº de Respuestas válidas	129	-16,3%	108	-25,9%	80	-38,0%
Nº Preguntas del Cuestionario	45	-22,2%	35	20,0%	42	-6,7%
Nº de Apartados o Secciones	7	-14,3%	6	16,7%	7	0,0%
Nº Items del Cuestionario a Responder	175	-31,4%	120	8,3%	130	-25,7%

Figura 1

Este último extremo se observa en la continuidad del entorno estadístico donde operaban las empresas encuestadas (*fig.2*) que mantiene su homogeneidad.

Valor alto (4+5)	Inestabilidad	Competitividad	Innovación	Liderazgo
2009	43,8	85,0	62,5	76,3
2005	57,4	85,2	56,4	86,1
2001	61,1	84,9	73,1	79,3

Figura 2

Con los datos del Estudio de 2009 se elaboró una base de datos en un fichero excel donde se registraron las respuestas (cuantitativas y cualitativas) de conocidas empresas participantes en el estudio, como Telefónica, Enagas, Heineken, ONCE Abengoa, Red Eléctrica, Areas, Caprabo, Grupo Santander, Endesa, Cepsa, Prisa, Barceló, TMB, ASISA, Ferrovial, Mapfre, etc (*fig.3*).

NºQ	Empresa	C1-Act.	C2-Venta	C3-Emp	C4-Estal
1	TYCO Electronics	Producción de componentes eléctricos y de conexión para to	4	3	3
2	Futura International Airways	Aviación	4	3	4
3	Colebega	Distribuidor/fabricante bebidas	5	3	2
4	COMSA	Construcción	5	4	3
5	TELVENT	Tecnologías de la información	4	4	2
6	Anónimo - Automoción	Automoción	6	4	3
7	Telefónica	Telecomunicaciones	6	6	4
8	Anónimo - Alimentación	Alimentación	5	4	4
9	ENAGAS	Transporte de Gas Natural, almacenamiento y regasificación	5	3	3
10	Heineken	Fabricación y comercialización de cervezas	5	4	2
11	ONCE	Holding de grupo de empresas	5	6	4
12	Abengoa	Ingeniería y construcción industrial	6	6	3
13	Red Eléctrica Española	Energía	5	4	1
14	Areas	Restauración y distribución	5	6	3
15	CuatroCasas	Asesoramiento Jurídico. Firma de abogados	5	5	4
16	CABPRABO	Retail	6	6	4
17	Grupo Santander	Banca	6	6	3

Figura 3

2. Resumen Ejecutivo

Fase III. Resultados

Los resultados, que se presentan uno a uno y con gráficos explicativos, enseguida vendrán a confirmar la importancia del conocimiento y su correlación con el Liderazgo, probando la primera sub-hipótesis.

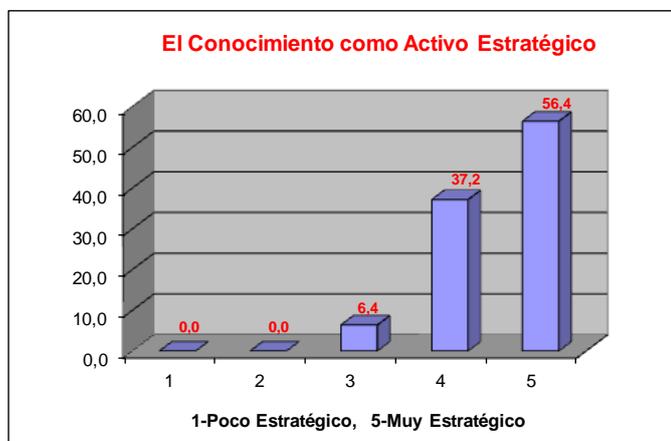


Figura 4

Cómo gestiona GC	2009	2005
Ns/Nc	0,0	1,0
1 - Inadecuadamente	5,1	4,6
2	40,5	25,0
3 - Más o menos	38,0	48,1
4	12,7	20,4
5 - Muy Adecuadamente	3,8	0,9
% Total	100,0	100,0

Pero pronto también plasmarán el ‘gap’ existente entre la importancia (*fig.4*) y la gestión (*fig.5*) del Conocimiento, base de toda la posterior reflexión de la Tesis y que explica, potencialmente, la refutación de la segunda sub-hipótesis.

Figura 5 El Conocimiento es importante pero no se gestiona bien.

Un análisis detallado de preguntas cerradas y abiertas (*fig.6*) dejará constancia que los esfuerzos de Aprendizaje, en relación al Conocimiento Propio, no se alinean con las Prácticas de Gestión del Conocimiento, lo que refutará la segunda sub-hipótesis.

TOTALS	INCORPORACIÓ						CREACIÓ						TRANSMISSIÓ						Total				
Categorías	Inc1	Inc2	Tot. %	Col.	T.Er %		Cre1	Cre2	Tot. %	Col.	T.Er %		Tra1	Tra2	Tot. %	Col.	T.Er %		Resp %				
Benchmarking	2	5	7	4,8	0	7	8,8	0	1	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5	10	2,4
Incorporación Persor	21	10	31	21,4	1	30	37,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	0	0	0,0	0	0	0,0	32	7,6
Colaboraciones	4	9	13	9,0	1	12	15,0	0	4	4	2,9	0	4	5,0	0	0	0,0	0	0	0,0	17	4,0	
Acciones Organizativ	8	8	16	11,0	2	14	17,5	7	6	13	9,4	3	10	12,5	15	12	27	19,7	1	26	32,5	56	13,3
Formación Interna	6	2	8	5,5	0	8	10,0	1	0	1	0,7	0	1	1,3	17	8	25	18,2	0	25	31,3	34	8,1
Consultores externos	14	4	18	12,4	0	18	22,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5	21	5,0
Personales, apoyos/	0	0	0	0,0	0	0	0,0	3	7	10	7,2	0	10	12,5	3	6	9	6,6	1	8	10,0	19	4,5
Soporte Aplicaciones	1	4	5	3,4	0	5	6,3	4	8	12	8,6	1	11	13,8	6	10	16	11,7	2	14	17,5	33	7,8
Participación enProy	2	2	4	2,8	0	4	5,0	7	2	9	6,5	1	8	10,0	1	1	2	1,5	0	2	2,5	15	3,6
Equipos, Comités, R	0	1	1	0,7	0	1	1,3	11	4	15	10,8	0	15	18,8	7	15	22	16,1	4	18	22,5	38	9,0
I+D	1	0	1	0,7	0	1	1,3	10	9	19	13,7	1	18	22,5	0	0	0	0,0	0	0	0,0	20	4,8
Best Practices	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	4	10	7,3	1	9	11,3	12	2,9
Colaboración Univers	3	5	8	5,5	0	8	10,0	1	2	3	2,2	0	3	3,8	0	0	0	0,0	0	0	0,0	11	2,6
Colaboración Cliente	1	2	3	2,1	0	3	3,8	17	14	31	22,3	5	26	32,5	0	0	0	0,0	0	0	0,0	34	8,1
Comunidades de Pré	0	2	2	1,4	0	2	2,5	4	0	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8	9	2,1
Formación General	9	17	26	17,9	2	24	30,0	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	6	12	8,8	1	11	13,8	39	9,3
Planificación y Contr	0	0	0	0,0	0	0	0,0	2	7	9	6,5	0	9	11,3	4	0	4	2,9	0	4	5,0	13	3,1
Otros	1	0	1	0,7	0	1	1,3	3	1	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8	8	1,9
TOTALS	74	71	145	100	6	139	173,8	72	67	139	100	11	128	160,0	71	66	137	100	10	127	158,8	421	100,0

Figura 6

2. Resumen Ejecutivo

De manera que, en resumen, los resultados confirmarán una correlación entre la importancia otorgada al **Conocimiento Propio** y el nivel de **Liderazgo**: el 88,6% de las empresas tienen un diferencial de máximo 1 punto en la escala de Likert (*fig.7*).

Estos datos validarán la primera sub-hipótesis

A	B	G	H	I	J	K	L	M	AC	AD	AE	AJ
NºQ	Empresa	C5-Com	C6-Innov	C7-Pos	C8-Ventaj	C8-Ventaj	C9-Cap	C9-Cap	C16-EC	C17-Prop	C18-Inim	
1	TYCO Electronics	5	4	5	Portafolio prod	Presencia Gl	Conocimie	Financiera	4	4	4	
2	Futura International Airways	5	4	3	Flexibilidad	Adaptabilidad	Rapidez p	Capacidad	4	5	4	
3	Colebega	5	4	5	Llegada al m	Fuerza de ve	Formación	Productos	4	5	5	
4	COMSA	4	2	4	Empresa esp	Oferta global	Experienci	Conocimie	4	4	3	
5	TELVENT	5	4	4	Adaptabilidad	Calidad / Pre	Conocimie	Directiva d	4	4	4	
6	Anónimo - Automoción	4	4	5	Gama compl	Fiabilidad y b	Red come	Buena rela	4	3	3	
7	Telefónica	4	5	5	Liderazgo ted	Base de clien	Capacidad	Cobertura	5	4	5	
8	Anónimo - Alimentación	5	5	4	Calidad	Innovación	Cultura Co	Agilidad	4	5	3	
9	ENAGAS	2	2	5	Propietarios	Conocimiento	Volumen d	Experienci	5	4	4	
10	Heineken	4	4	4	Productos dif	Imagen de la	Innovación	Inversión e	5	4	4	
11	ONCE	5	3	3	Imagen	Capacidad Fi	Valores cd	Accionista	4	4	3	
12	Abengoa	4	3	5	Posicionamie	Modelo de ne	Tecnología	Financiero	3	5	4	
13	Red Eléctrica Española	2	4	5	Estructura	Capacitación	Liderazgo	Desarrollo	4	5	4	
14	Areas	5	3	4	Volumen	Tecnología	Conocimie	Flexibilidad	4	5	4	
15	CuatroCasas	4	3	5	Innovación	Orientación C	Liderazgo	Capacidad	4	5	4	
16	CABPRABO	5	4	4	Servicio	Producto fres	Homogene	Conocimie	2	4	2	
17	Grupo Santander	4	3	4	Costes	Comercial	I.T.	Cultura Co	4	3	3	
18	Grupo Antolin	5	5	4	Empresa glo	Innovación cd	Instalación	Cultura de	5	5	4	
19	Anónimo - Financiero	4	2	3	Eficiencia	Fortaleza Fin	Gerencial	Gestión de	5	3	3	
20	Endesa	3	3	5	Mix de gener	Cartera Interr	Músculo F	Perfiles pr	4	4	4	
21	CEPSA	4	3	3	Gestión orier	Desarrollo de	Centro de	Integración	5	4	3	
22	Sidenor	4	4	5	Liderazgo en	Especializac	Capacitac	Instalación	5	5	4	
23	PRISA	4	5	4	Marcas	Contenidos	Creación d	Gestión E	5	5	4	
24	Barcelo	4	3	4	Relación cali	Adaptación a	Control de	Flexibilidad	3	4	4	
25	Atrápalo	5	5	4	Producto y s	Precio (desc)	Formación	Innovación	3	4	3	
26	Anónimo-Auto-Parts	5	5	5	Tecnología	Actividad Global			4	4	4	
27	La Voz	5	5	3	Implantación	Credibilidad	Seriedad	Proximida	4	4	4	
28	ELT	5	4	4	Servicio	Innovación	Proximida	Conocimie	4	4	4	
29	SuperMasyMAs	5	3	3	Calidad y At	Precios	Personas	Informática	4	4	3	
30												

Figura 7

Por otro lado, las empresas consultadas que ya correlacionaron Liderazgo e Importancia del Conocimiento Propio, declaran unas actividades de Aprendizaje por **Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento** orientadas, asimétricamente, a la formación de un Conocimiento propio e idiosincrásico.

Desde una perspectiva ‘macro’ podemos afirmar las siguientes constataciones:

- Los Procesos de **Incorporación de Conocimiento** tienen un importante contingente, mayoritario a todas luces, de conocimiento externo y, consecuentemente, de conocimiento estándar.

2. Resumen Ejecutivo

- Los Procesos de **Creación de Conocimiento** suceden en base a un contingente mixto de conocimientos internos y externos, de manera equilibrada (*fig.8*).

Categorías		E	F	G	H	CREA Resposta A		A	CREA Resposta B		B	C	D		
R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
CREA	CREA	Asig	Obse	Asig	Obse	Col	Asig	Obse	Col	Asig	Obse	Col	Asig	Obse	Col
1	BENCHMARKING	0	1				1	Implantación de 6Sigma y programa sug	8			1	Análisis estratégico del negocio. Plan	18	0
2	GENI Incorporada	1	0				2	Reuniones de puesta en marcha de proy	9			2	En proyecto: canal de gestión del con	8	KM
3	COL laboracions	0	4				3	Equipos de trabajo	11			3	Con los clientes	15	0
4	ORGanizatives, accions	7	6	3		10	4	Experiencia en obras singulares	9			4	Participación en tablas redondas de e	3	0
5	FORMació Interna	1	0				5	Procedimientos	4			5	Convergencia de procesos	4	1
6	CONSultors externs	1	0				6	Implants de proveedores en el seno de la	15			6	Compartir beneficios con proveedores	15	1
7	PERSONales, apoyos/sugg	3	7				7	Programa interno de formación	5			7	Mecanismo de plan estratégico	18	0
8	SOPorte Aplic/Tecnol.	4	8	1		11	8		0			8		0	1
9	PROyectos participación en	7	2	1		8	9	Creación del centro de I+D propio	12			9	Control permanente del sistema Gasi	18	0
10		0	0				10	Trabajo con clientes y proveedores	15			10	I+D	12	0
11	EQUIPOS, Comites, Reunions	0	0				11	Planes estratégicos	18			11	Mapa de riesgos	6	0
12	I+D	10	9	1		18	12	Promoción de proyectos de demostració	9			12	Colaboración con Universidades y OP	14	Uni
13	BEST Practices	0	1				13	Instrucciones técnicas	4			13	Prácticas	4	1
14	COL lab. Universidades	1	2			3	14	Trabajar con proveedores	15			14	Planificación del negocio	18	0
15	COL lab. Clientes/Prov.	17	14	5		26	15	Talleres de producto	4			15	Creación de estándares y modelos	4	1
16	COMunid. Práctica, Foros	4	0			4	16	Plan de proyectos anual	9			16	Proyectos específicos	9	1
17	FORMació Gral	0	1				17		0			17		0	1
18	PLANificación y Control	2	7			9	18	Colaboración con la Universidad de Burgo	14	Uni		18		0	1
19		0	0				19	Departamento I+D	12			19	Trabajar con proveedores	15	0
20	ALTres	3	1			4	20	Equipos de proyecto multidisciplinarios	11			20	Comunidades de práctica	3	CP
21							21	Estudios con consultores externos para	6			21	Desarrollo de Joint Ventures	3	0
22							22	Foros de discusión de expertos en temas	16	Foros		22	Reuniones informales entre los Dptos	11	0
23							23	Especialización servicios digitales	8	?		23	Centralización gestión talento corporat	7	KM
24							24	Reuniones multidisciplinarias	11			24		0	0
25							25	Foro innovación interno	16			25	Lectura	7	0
	TOTALS	72	67	11		128									

Figura 8

- Los Procesos de **Transmisión de Conocimiento** tienen un importante contingente, muy mayoritario a todas luces, de conocimiento interno y, consecuentemente, de transmisión e incremento del conocimiento propio.

Pero de acuerdo con el ‘gap’ que apuntábamos como previsible entre la importancia del conocimiento, los mecanismos de desarrollo del Conocimiento Propio y las Prácticas de Gestión del Conocimiento, se ha confirmado con la no validación de la segunda hipótesis al observar –entre otros- que de las Prácticas de Gestión del Conocimiento declaradas sólo el 43,6% de empresas presentan unas prácticas potenciadoras de un Conocimiento Propio diferenciado e Idiosincrásico. Por ello: **‘No se validará la segunda sub-hipótesis’**. Diremos en la explicación de la Metodología:

“...hay un convencimiento sobre la probación de la contribución del Conocimiento Propio al Liderazgo, pero existen serias dudas a que sea igualmente validada la coherencia entre aprendizaje y prácticas de Gestión del Conocimiento, por ello declaramos que:

Existe una expectativa de ‘gap’ entre la coherencia del proceso global de uso y aprovechamiento del Conocimiento Propio que, de demostrarse, debería orientar futuras investigaciones.”

2. Resumen Ejecutivo

Conclusiones de la Investigación

Lo primero que podemos anticipar en estas conclusiones de la investigación es que **los objetivos esperados al inicio de este trabajo se han cumplido**, y además creemos que se han cumplido de manera satisfactoria.

La probación de la primera sub-hipótesis y la no-probación de la segunda nos servirán de **base para argumentar acerca del ‘gap’** más importante y significativo que han aportado una década de estudios sobre Gestión del Conocimiento:

el Conocimiento se considera Estratégico pero su Gestión se hace Ineficientemente.

Diálogo con el Modelo SECI

A partir de las conclusiones de la investigación realizamos un diálogo conceptual con el modelo SECI (Nonaka-Takeuchi). Cualquier organización puede recurrir a este conocido modelo (SECI) o a alguna de sus versiones y esquemas, como el de Nonaka, Takeuchi y Konno (2011) para inspirar su Gestión del Conocimiento. Pero esta inspiración no obvia que la empresa deba gestionar su conocimiento interno y alinear Aprendizaje con iniciativas de GC que sustenten una estrategia adecuada. La reflexión acerca del Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*) es lo que debe inspirar las prácticas de GC, con la idea del aprendizaje en el marco del Modelo.

Diálogo con las Trayectorias de Aprendizaje

Según R. Andreu, la correcta elección de las Trayectorias de Aprendizaje es un tema de vincular adecuadamente el conocimiento básico necesario para competir de acuerdo a la misión y estrategia de la empresa por un lado y los perfiles individuales y de grupo por otro, aplicando los procedimientos de aprendizaje más adecuados para cada combinación de conocimiento en el individuo y en el grupo.

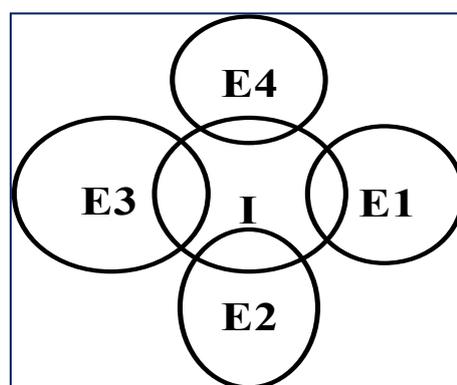


Figura 9

Presentaremos una propuesta de perfiles (outsider-generalist, insider-specialist, etc.) que pueden ser elementos de reflexión previos a unas políticas de GC (*fig. 9*).

2. Resumen Ejecutivo

Diálogo con los Escenarios del Conocimiento

El Modelo ‘Escenarios del Conocimiento’ (**fig.10-11**) tiene también el nombre de Modelo AGT por ‘Adquisición, Generación y Transmisión’ de Conocimiento. La realización del Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento que se empleó en el Estudio publicado en 2009 –base de este trabajo- ya contenía esta categorización a raíz de que fue el propio Doctorando en su Tesina quien desarrolló dicho cuestionario y tuvo en cuenta la coherencia con su propio Modelo AGT (J. Baiget) previamente desarrollado y publicado en diversos medios.

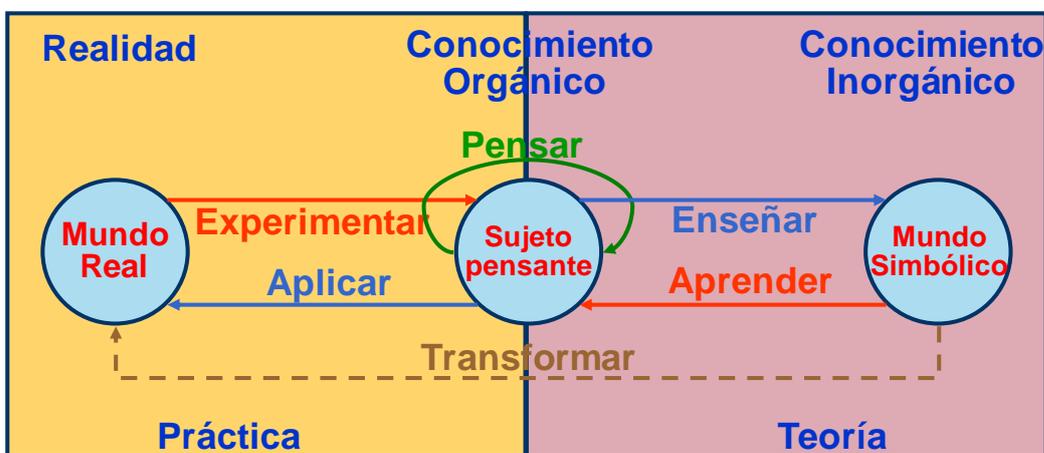


Figura 10

Aislar los Escenarios nos permite tomar iniciativas claras de Gestión. Identificar ‘momentos’, ‘áreas’, ‘circunstancias’ o cualquier otra dimensión ayuda a la reflexión sobre el conocimiento necesario y ayuda a que su gestión acabe en prácticas que incrementen el conocimiento global de la organización y, según nuestra propuesta, puedan incrementar el Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*).



Figura 11

2. Resumen Ejecutivo

Sumario de las Conclusiones

- **El Conocimiento Propio se reconoce como factor importante** para la obtención de Ventajas Competitivas sostenibles en el tiempo que permiten a la organización situarse en la zona de liderazgo del sector en donde operan.
- **Pero existe un significativo ‘gap’** entre la importancia que las empresas otorgan a su Conocimiento y la valoración que las propias empresas hacen de su Gestión a la hora de implantar sus propias prácticas de Gestión del Conocimiento.
- El Análisis de los datos demuestra que en las empresas **las prácticas de Gestión del Conocimiento no se encuentran alineadas respecto a los esfuerzos de aprendizaje** que contribuyen a la configuración de su conocimiento propio y que les permitiría la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- **Orientar dichas prácticas a los esfuerzos de aprendizaje** pasa por entender la importancia del proceso de generación de conocimiento (Modelo SECI).
- Pero el **Modelo SECI (Nonaka-Takeuchi)**, a pesar de algunas extensiones estratégicas del modelo desarrolladas (p.e. SECI, Ba y Leadership), no contiene suficientes elementos que ayuden a la necesaria reflexión para la implantación.
- Las **Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu)** pueden aportar el punto de reflexión sobre la importancia del adecuado ‘*mix*’ de conocimiento externo e interno para la configuración de un adecuado Conocimiento Propio.
- Los **Escenarios del Conocimiento (J. Baiget)** pueden ayudar a orientar y concretar las prácticas necesarias para Gestionar el Conocimiento a nivel individual y ayudar también a la reflexión estratégica a nivel organizativo.

Ante la realidad del persistente desencuentro de la Gestión del Conocimiento en la Práctica de las Empresas y los esfuerzos Teóricos Académicos para su eficiente Gestión, se hace imprescindible una iniciativa académica que concilie las muchas aportaciones teóricas ya existentes hasta converger en un simple ‘Modelo de Recomendaciones’ que desde la Teoría oriente la Práctica y la Implantación de la Gestión del Conocimiento en las Empresas.

2. Resumen Ejecutivo

Propuestas de continuidad de la Investigación

El presente trabajo de Investigación no pretende ser ni un punto final ni un punto y seguido. Es, necesariamente, un punto y aparte. No decimos esto de una forma banal, sino porque esta Tesis se entiende como un broche final a una década de estudios sobre la actividad de la Gestión del Conocimiento 2000-2010, que ya es irrepetible.

La comunidad académica debería liderar el reencuentro de la Gestión del Conocimiento y la Empresa y custodiar con este fin la extensa Base de Datos que sustenta la presente Tesis, como referencia para investigaciones futuras.

Otra línea de investigación que -en paralelo- puede hacer una doble función investigación-divulgación es la profundización en la ‘aplicabilidad’ de las Trayectorias de Aprendizaje. Este aspecto más asociado a la reflexión sobre el conocimiento Propio y a su ‘mix’ de conocimiento interno-externo está en el epicentro de cualquier reflexión sobre la Gestión del Conocimiento y adquiriendo importancia día a día por el hecho anteriormente comentado de la nueva realidad de la externalización u ‘Outsourcing’.

La Entrevista en Profundidad puede investigar la evolución de la GC integrando la situación actual observada con la información procedente de los diversos Estudios.

Respecto a la aportación de los Escenarios del Conocimiento, éstos realizan una función más orientativa que operacional en la parte del individuo y más estratégica que estructural en la parte de la Organización. El foco individual puede orientar de manera decidida muchas prácticas de Gestión del Conocimiento sin renunciar por ello ni a la dimensión de Trayectorias (necesario ‘mix’ de conocimiento interno-externo) ni a la reflexión sobre el Aprendizaje Organizacional, que va a requerir acciones diferenciadas a las del Aprendizaje Individual.

Puede ser una línea de investigación importante y que preceda a otras sobre Gestión del Conocimiento profundizar en los cambios estructurales y en el ‘mix’ de conocimiento empresarial debido al fenómeno del ‘Outsourcing’.

2. Resumen Ejecutivo

En definitiva, Modelo SECI, Trayectorias de Aprendizaje y Escenarios del Conocimiento pueden ayudar a la puesta en práctica de actividades de Gestión del Conocimiento que se presenten como coherentes para los objetivos buscados por la organización. En este contexto, las Trayectorias de Aprendizaje y los Escenarios del Conocimiento pueden ser una necesaria reflexión para una nueva metodología o ‘*framework*’ de aplicación de la Gestión del Conocimiento por encima de los conceptos fundamentales del modelo SECI, siempre y cuando, claro está, incorporen también la lógica diferenciación entre Aprendizaje Individual y Aprendizaje Colectivo.

Podemos sugerir un esquema para la reflexión (fig. 12), como punto de partida en que se permita ‘visualizar’ los dominios afectados por una potencial Gestión del Conocimiento y cuestionar qué actividades pueden ser parte de la implantación de unas buenas prácticas (‘best practices’).

Modelo SECI	Modelo Escenarios	Prácticas Individuales vs Organizacionales	
Socializar	Enseñar Interactivamente		
	Aprender Interactivamente		
Internalizar	Aprender (2)		
	Experimentar		
Externalizar	Enseñar (2)		
Combinar	Aprender (3)		
	Pensar (2)		
	Enseñar (3)		
	Pensar		
	Aplicar		
Modelo Trayectorias		Conocimiento Propio	Conocimiento Externo

Figura 12

La propuesta de **reflexión académica** pasa necesariamente por conciliar:

- **Los procesos de Creación del Conocimiento (SECI)**
- **Las Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu), y los**
- **Escenarios del Conocimiento en el Individuo y en la Organización (J.Baiget)**

teniendo en cuenta la **diferenciación entre Conocimiento Individual y Colectivo**, y...

teniendo en cuenta los **nuevos fenómenos asociados al Outsourcing**.

2. Resumen Ejecutivo

Sumario de las Propuestas

- Considerar seriamente una **iniciativa de Liderazgo Académica** para el reencuentro de la Gestión del Conocimiento con su Práctica Empresarial.
- Considerar seriamente la **custodia por parte de un Equipo de Investigadores de la Universidad de la extensa Base de Datos sobre Gestión del Conocimiento** que se ha estructurado para la presente Tesis, conteniendo decenas de miles de datos, y que hace referencia a una significativa muestra de Empresas Españolas (medianas y grandes) y sus actividades en la década del 2000 a 2010 en relación a sus prácticas de Gestión del Conocimiento.
- Considerar que en el momento actual, cualquier continuidad de la investigación aquí descrita y representada por el último de los 3 estudios sobre Gestión del Conocimiento, debería **plantearse el cambio de formato del cuestionario** (en caso de uso de un cuestionario) con los siguientes criterios:
 - Mantenimiento de las categorías y conceptos representados
 - Focalización y simplificación de los contenidos
- Considerar la **Entrevista en Profundidad como elemento actualizador** y de contraste con la información disponible en la Base de Datos, como metodología cualitativa de investigación, aprovechando la popularidad y el alto grado de Liderazgo de muchas de las empresas objeto de los estudios precedentes.
- Considerar la **Investigación de cómo el Outsourcing está transformando la estructura de las Empresas** y esto condiciona el ‘*mix*’ de conocimiento.
- Considerar cual es **la realidad de las Trayectorias de Aprendizaje** en las organizaciones respondería a una doble necesidad: investigación y divulgación.
- Considerar la **reflexión de los Escenarios del Conocimiento** que invocan actividades distintas en el Individuo y en la Organización.
- Considerar una **propuesta de Modelo Integrador** de la visión SECI, Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu) y Escenarios del Conocimiento (J. Baiget), junto al rol vertebrador del Aprendizaje Individual y Colectivo.

La presente Tesis abre muchas vías donde poder orientar una investigación de calidad y bien fundamentada en investigaciones anteriores.

FASE I

El Estado del Arte

a) El Conocimiento y su Gestión

3. Fase I. Estado del Arte. a) El Conocimiento y su Gestión



Desde hace ya décadas que el Conocimiento y su gestión se hallan situados en una parte central del mundo de la Gestión, del mundo de los Sistemas de Información o -más conocidamente- *mundo TIC* (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones), del mundo del ‘*Strategic Management*’ y, en definitiva, de un buen puñado de disciplinas que se esfuerzan en dar respuestas a las nuevas realidades y a las nuevas necesidades de gestión y de desarrollo de la sociedad y, en ella, de las empresas actuales que ven en el concepto del Conocimiento una transformación no sólo radical si no también crítica, necesaria e imprescindible para el futuro de la sociedad.

Podemos considerar que ha existido un cierto auge de esta actividad, en torno al Conocimiento y su Gestión, a partir de los inicios de la década de los 90, con un punto álgido asociado a la emblemática publicación de ‘*The Knowledge Creating Company*’ por parte de los conocidos iconos de la Gestión del Conocimiento Nonaka y Takeuchi⁴. Esta referencia imprescindible y popular no debe hacernos perder de vista que la discusión académico-teórica sobre GC tiene antecedentes muy anteriores con pioneros emblemáticos como Daniel Bell⁵ que ya en 1973 evidenciaba la magnitud social de los cambios basados en el Conocimiento, presagio de una auténtica revolución.

Además de refinadas aproximaciones desde el ‘*Management*’ como las de Boisot - MacMillan⁶, existen aproximaciones a la Gestión del Conocimiento desde perspectivas TIC, como las de McClellan y Dorn⁷ o desde perspectivas auspiciadas por el concepto de ‘*Organizational Learning*’⁸, entre otras. El Conocimiento, también por la esencia humana de su naturaleza, se ha abordado desde vertientes filosóficas, o *pseudo*-filosóficas, hasta confeccionar -con tantas perspectivas posibles- una extensa trama de aproximaciones en su tratamiento, cuyos extremos difieren conceptualmente hasta casi el infinito y cuyas fronteras interiores pueden incluso parecer difusas.

⁴ Nonaka, I., Takeuchi, H. *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995

⁵ Bell, Daniel, (1973). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Forecasting*. New York: Basic Books.

⁶ BOISOT, Max; MACMILLAN, Ian (2004). *Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial*

⁷ McClellan, J.E. i Dorn, H. (1999). *Science and Technology in World History: An Introduction*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London.

⁸ S. Sieber, R. Andreu (2001) *Organizational Learning and Knowledge Management: where is the link?*

3. Fase I. Estado del Arte a) El Conocimiento y su Gestión

La justificación académica del Conocimiento y su Gestión no es un proceso banal atendiendo a la rica historia de estudiosos del Conocimiento que han llenado de una interesante literatura estas últimas décadas. No puede hacerse una recopilación –por exhaustiva que esta sea- que no corra el riesgo de dejar fuera de ésta nombres, importantes o no, que hayan contribuido de manera significativa en la identificación y evolución conceptual de esta nueva disciplina.

Tal vez un buen resumen, no exento del problema mencionado, pueda atribuirse al profesor M. Riesco⁹ en su revisión de autores y conceptos que durante las últimas 3 décadas han contribuido al fenómeno de la cristalización de la Gestión del Conocimiento. De él extraemos algunos de los momentos álgidos para la construcción de la nueva Gestión del Conocimiento. En su cronología de hechos históricos relevantes se propone un –siempre teórico- inicio de era con la aportación de Itami por su concepto de ‘Mobilizing Intangible Assets’ (1980). Efectivamente es no sólo la identificación de los Activos Intangibles si no también su ‘movilización’ lo que fundamenta y justifica que exista un importante activo llamado ‘Conocimiento’ que requiere de una no menos importante ‘Gestión’, cuyo concepto enfatiza Masuda para aplicarlo a una sociedad emergente, ‘Managing the Information Society’ (1980)¹⁰.

No menos pioneras son las aportaciones de K. Erik Sveiby en ‘The Know-How company’¹¹ (1986) y las de Peter Druker identificando dos aspectos característicos de las nuevas organizaciones: su estructura en red, ‘The Networked Organization’ (1988) y la importancia de un aprendizaje distinto para una realidad distinta, el ‘Organizational Learning’ (1989)¹², concepto ampliamente estudiado por un importante número de autores que lo han elevado casi al concepto de sub-disciplina. Otro pilar fundamental imprescindible de esta nueva disciplina son las aportaciones de Peter Senge¹³ (1990) y sus contribuciones en el ámbito del aprendizaje organizacional con su gran aportación conceptual que moldeó una revolución en el management: ‘The Learning Organization’.

⁹ ‘El Negocio es el Conocimiento’. Manuel Riesco González. Ed. Díaz de Santos

¹⁰ Masuda, Yonehi (1980) The information society as a post-industrial society. Basil Blackwell.

¹¹ K.E. Sveiby ‘The Know-How company’ (1986)

¹² Peter Druker (1988). ‘The coming of the New Organization’. Harvard Business Review

¹³ Senge, Peter (1990) Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.

3. Fase I. Estado del Arte. a) El Conocimiento y su Gestión

Pocos conceptos han calado tan hondo en el ámbito del management como el de ‘Learning Organization’, a pesar que otras muchas aproximaciones han sido propuestas en discursos paralelos a la búsqueda de una explicación lo más real posible de los importantes cambios que sucesivamente se iban concretando, de manera rápida y persistente, en la cambiante realidad social. Así, ‘Brain Power’ (Steward, 1991), ‘Relational Organization’ (P. Keen, 1991), ‘Cluster Organization’ (Quinn, 1991), ‘Intelligent Enterprise’ (J. Brian, 1992), ‘Virtual Corporation’ (Davidow & Malone, 1992) o ‘Re-engineering Corporation’ (Hammer & Champi, 1994) son intentos de capitalizar ese cambio interpretándolo con el foco específico del investigador.

Un punto de inflexión en el impacto de esta nueva realidad en el ‘management’ y su entronque en las organizaciones, lo podemos situar en el momento en que se concreta una nueva figura en la estructura organizativa con rango de ‘Manager’. Esto sucedió en 1991 cuando el primer CKO (Chief Knowledge Officer, Leif Edvinson) institucionalizó al Responsable de la Gestión del Conocimiento en el seno de las organizaciones, a pesar de que –como veremos en el resultado de los distintos estudios– este rango no está aún presente en la mayoría de las organizaciones si bien su función empieza a consolidarse. La aparición del CKO fue el significativo resultado de un largo trayecto con numerosas aportaciones académicas y del ‘management’ de las últimas décadas, pero también de algunas más tempranas en la línea del pensamiento, como las de Polanyi¹⁴ y su foco en la ‘dimensión tácita’ del conocimiento que le entrona como pionero y precursor de este concepto.

También cabe hacer una ineludible referencia a Karl Popper¹⁵ por su temprana colaboración al núcleo conceptual de la Gestión del Conocimiento, con mención especial para su idea de los ‘3 Mundos’, que representan: el mundo real a nivel de la existencia, el de nuestro pensamiento y aquel que va conformándose a medida que la humanidad convierte conocimientos en documentación explícita (planteamientos muy parecidos a los de Escenarios del Conocimiento, de J. Baiget doctorando, que veremos.

¹⁴ M. Polany. ‘The Tacit Dimension’ (1966)

¹⁵ Popper, K.R., (1972) Objective Knowledge: An Evolutionary Approach

3. Fase I. Estado del Arte. a) El Conocimiento y su Gestión

Casi a la par, existen los primeros intentos de formalizar un corpus teórico-práctico de la Gestión del Conocimiento. Wiig nos habla ya en 1993 de ‘Knowledge Management Foundations’¹⁶. Y también surgen los primeros principios teóricos que intentarán –atendiendo a la importancia del conocimiento en las organizaciones- alguna estrategia para su medición. Ya en 1994 Stewart habla de ‘Intellectual Capital’, concepto que consolidarán Edvinson & Malone en 1997¹⁷.

Estos intentos de comprensión y medición del Capital Intelectual van emparentados con la idea de un Conocimiento intangible como activo de las entidades, pero si bien en un principio se utiliza como paralelismo a la Gestión del Conocimiento, en realidad evolucionará como disciplina propia y se alejará de la investigación académica asociada a ésta. El Capital Intelectual se focaliza con claros objetivos de medición, de manera que deviene en unas propuestas más ‘estáticas’, mientras que la Gestión del Conocimiento se focaliza en la acción para la optimización de resultados basado en una óptima utilización y gestión de este tipo de activos, como ejemplariza la conocida obra de Davenport & Prusak, ‘Working Knowledge’¹⁸.

El primer informe público sobre Capital Intelectual (CI) de obligada referencia es el de Skandia, desarrollado en 1994 y entronizado posteriormente por Edvinsson¹⁹. El Capital Intelectual, en su proceso de independizarse –en forma figurada- de la disciplina de la Gestión del Conocimiento, ha dejado un buen número de modelos como el Balanced Scorecard²⁰, el Intangible Assets Monitor²¹ o hasta los más recientes como el Intellectual Capital Benchmarking System²² originado en 2001 y perfeccionado hasta la re-edición de 2012. Todos ellos suelen incidir en la medición más que en el ‘flujo’ de este capital, incluso cuando la evaluación puede tener un alto componente cualitativo.

¹⁶ Wiig, Karl (1993) Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington, TX: Schema Press.

¹⁷ Edvinsson, L. & Malone, M.S., (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: Harper Business.

¹⁸ DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁹ EDVINSON, L. (1997) ‘Developing Intellectual Capital at Skandia’

²⁰ KAPLAN, R.S. and Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: translating strategy into action.

²¹ SVEIBY (1997) Intangible Assets Monitor

²² VIEDMA, J.M. (2001) ‘ICBS Intellectual Capital Benchmarking System’. Journal of Intellectual Capital

3. Fase I. Estado del Arte. a) El Conocimiento y su Gestión

Pero si existe un punto de inflexión en la Gestión del Conocimiento. Este lo representa la publicación de ‘The Knowledge creating Company’ en 1995²³. Los profesores Nonaka y Takeuchi sientan las bases de lo que será la más prolífica aportación de un modelo de Gestión del Conocimiento, el Modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización), las cuatro posibles combinaciones entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

Este Modelo servirá en la presente Tesis como marco de Reflexión en próximos apartados de esta fase sobre el ‘Estado del Arte’, por lo que no ampliaremos ahora y aquí su contenido, uno de los más emblemáticos –sin duda- de la Gestión del Conocimiento.

Según nos dice Sveiby²⁴, en su desarrollo, la Gestión del Conocimiento bebe de tres distintas fuentes que a la postre configuraran dos diferentes corrientes de pensamiento sustancialmente alejadas la una de la otra en la dimensión pragmática del conocimiento y su gestión. Estos orígenes son el Japonés, por un lado, con los trabajos del profesor Ikujiro Nonaka sobre la innovación en las organizaciones que se remontan a inicios de la década de los 80 y con las aportaciones del también Japonés Hiroyuki Itami que introduce el concepto de activos intangibles por las mismas fechas. El segundo origen se sitúa en EEUU con las investigaciones acerca de la Inteligencia Artificial (AI) aportando una dimensión tecnológica a la incipiente disciplina de la Gestión del Conocimiento y cuyo representante principal sería el profesor Karl Wiig. Finalmente un ‘autoproclamado’ origen Sueco –aunque algo más tardío, década de los 90- situaría a K.E. Sveiby como un pionero en la investigación sobre la estrategia de las organizaciones asociada a la Gestión del Conocimiento.

De estos tres orígenes florecen dos corrientes principales: una ‘oriental’ y otra ‘occidental’, atendiendo lógicamente a sus respectivos orígenes pero muy diferenciadas no por razón de origen si no por posicionamiento intelectual, foco y contexto en donde se originan cada una de ellas.

²³ NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). ‘The knowledge creating company’. Oxford University Press

²⁴ KARL-ERIK SVEIBY (2001) Knowledge Management – Lessons from the Pioneers

3. Fase I. Estado del Arte. a) El Conocimiento y su Gestión

La corriente oriental y la occidental se diferencian por un reducido pero contundente número de características en las que divergen. Estas son:

- La corriente Oriental ensalza el conocimiento Tácito, mientras que la corriente occidental prioriza el conocimiento explícito.
- La corriente Oriental ve el conocimiento como un Proceso Dinámico, mientras que la corriente occidental trata el conocimiento como un objeto.
- La corriente Oriental asocia el conocimiento a las Personas, mientras que la corriente occidental se centra en la Implantación de soluciones IT.
- La corriente Oriental traza el objetivo de la generación de Beneficio, mientras que la corriente occidental trabaja el conocimiento para la Reducción de Costes.
- La corriente Oriental focaliza la Creación de Conocimiento y la Innovación, mientras que la occidental se centra en el ‘reuse’ del conocimiento.
- La corriente Oriental trabaja los aspectos intangibles (conocimiento tácito, reputación, lealtad...), mientras que la corriente occidental pone énfasis en el ciclo del conocimiento (captura, catalogación, distribución, compartición...).

Pero esta diferenciación de enfoques no obvia que existan unos mitos comunes a evitar acerca de la Gestión del Conocimiento, de manera que La Gestión del Conocimiento no es sólo:

- Aprender (learning)
- Implantar procedimientos
- Capturar el conocimiento de la cabeza de los empleados
- Distribuir adecuadamente la información
- Una función a delegar en RRHH o IT
- Un añadido a la gestión habitual
- Una manera de invertir en IT

Todos estos errores conceptuales se han encontrado con frecuencia presentes en la realidad de las organizaciones si bien han ido evolucionando con el tiempo como podremos comprobar justamente con la revisión de los resultados de los Estudios de Gestión del Conocimiento que presentamos en esta Tesis Doctoral.

FASE I

El Estado del Arte

b) El Conocimiento Propio

(Firm specific knowledge)

3. Fase I. Estado del Arte. b) El Conocimiento Propio (*Firm specific knowledge*) ①

Dentro del amplio espectro de la producción académica que ha surgido en esta nueva ola de estudiosos de la Gestión del Conocimiento, muchos han sido los focos y las evoluciones de esta disciplina. Tal vez un cambio fundamental que se produce de manera natural sin mediar nombres y apellidos de pioneros, ideólogos o estudiosos del tema, es el paso del Conocimiento y su gestión a la búsqueda de acciones prácticas que lo oriente hacia la competitividad. Es el cambio de la ‘eficiencia’ (más orientada a la consecución de ahorros o mejora de costes) hacia la eficacia, más orientada hacia la necesaria ayuda en la obtención de resultados de negocio y –por ello- como motor de competitividad.

Este cambio de paradigma, se produce pero no se provoca; se relata pero no se innova y el mercado, muchas veces ajeno a la discusión académica o filosófica, lo nota y lo ejecuta como se podrá demostrar fácilmente observando los resultados de los diversos estudios sobre Gestión del Conocimiento que aquí se presentan, a lo largo de toda una década. Las respuestas al ‘porqué’ de la Gestión del Conocimiento se orientan a resultados, no ya a formación ni a documentación (como ejemplo emblemático).

A la par que esta orientación a la competitividad va cristalizando, aparece una corriente que emplea el término ‘Firm specific knowledge’ (comúnmente traducido como ‘Conocimiento Propio’) para identificar aquel tipo de conocimiento que más genuinamente puede aportar a las organizaciones unas ‘*ventajas competitivas sostenibles en el tiempo*’. ¿Por qué esta creencia?

En Dirección estratégica, hacia finales del S.XX, se impone el paradigma de la empresa basada en recursos (*RBVF, Resource Based View of the Firm*)²⁵. Aquellas empresas cuyos recursos son:

- Valiosos, que aportan valor para oportunidades o amenazas del sistema
- Raros, es decir, poseídos por pocas empresas
- Inimitables, es decir, peculiares en función de diversas características
- No-sustituibles, es decir, apenas existen alternativas

²⁵ Prahalajad y Hamel, (1990) *RBVF, Resource Based View of the Firm*

3. Fase I. Estado del Arte. b) El Conocimiento Propio (*Firm specific knowledge*)

...pueden considerarse con capacidad de mantener una ventaja competitiva con respecto a la mayoría de empresas que no resulte fugaz, sino que represente una ventaja estable en el tiempo.

Las empresas buscan esta diferenciación en sus recursos y un determinado tipo de conocimiento aparece como un recurso capaz de dar satisfacción a estas exigencias para la competitividad, es el conocimiento ‘idiosincrásico’ o conocimiento ‘propio’ que la empresa teje en unas maneras de hacer difíciles de imitar y que no se encuentran en estado puro en el mercado, por lo que su adquisición no es posible.

De la empresa basada en recursos evolucionamos a la empresa basada en el conocimiento como factor clave de las tan deseadas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y nuevo recurso estratégico del momento²⁶. Y de aquí la idea –esta vez sí innovada y provocada- de considerar a la empresa una organización cuya función o - mejor dicho- cuya necesidad es aprender, es decir, la ‘*learning organization*’²⁷.

Es en este contexto donde incide la discusión acerca del conocimiento y sus características. ¿Es sólo el conocimiento lo que otorga las ventajas competitivas sostenibles?, ¿es cualquier tipo de conocimiento que puede proporcionar esta función?

Un primer razonamiento ampliamente aceptado es que con el conocimiento en sí no basta, hay que hacer algo con él, hay que diseñar estrategias, hay que alinearlos con la estrategia corporativa. Por eso, acumular conocimiento no basta. La empresa debe ver en qué lugar necesita qué conocimiento, de qué tipo y de donde obtenerlo, cómo mejorarlo, cómo protegerlo...No hay conclusiones sólidas que el uso intensivo de las inversiones en TIC, I+D o Conocimiento, aporten resultados exclusivamente de por sí.²⁸ Son las estrategias bien definidas, bien implantadas, coherentes e integradoras de los recursos lo que determinará el éxito de dichas inversiones.²⁹ Para ello veremos cómo interviene el conocimiento propio, las trayectorias de aprendizaje y el modelo SECI que nos guiará, más allá de la justificación académica, en el desarrollo de la Tesis.

²⁶ Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1994

²⁷ Peter Senge, 1990

²⁸ Brynjolfsson, 1993

²⁹ Bierly, Kessler y Christensen, 2000

3. Fase I. Estado del Arte. b) El Conocimiento Propio (*Firm specific knowledge*)

Efectivamente, cuando la organización necesita como elemento vital adquirir conocimiento de su entorno porque la demanda de éste es ya un requisito social, dicho conocimiento acostumbra a ser un conocimiento de uso general, disponible en el mercado para el resto de competidores³⁰, lo que no configura ninguna diferencia substancial en si mismo. Esto por un lado demuestra la necesidad que tiene la empresa de un conocimiento ‘específico’ propio de la organización (idiosincrásico) que conforma la manera propia de cómo la empresa proporciona a sus clientes bienes y servicios que tienen un componente de valor propio, diferenciado del resto, o unas maneras de hacer que les hacen más competitivos.³¹ La función de este conocimiento idiosincrásico es parecida a la del esqueleto que sustenta las partes del conjunto.³²

Pero en este esquema se sucede una contradicción notoria a la cual hay que hacer frente. Cuando la empresa necesita desarrollar conocimiento lo hace con sus empleados ya que el conocimiento está en los individuos. Ese desarrollo exige, además, un esfuerzo por parte de los empleados, básicamente en la adquisición, y una fuente de coste adicional para la empresa³³. Pero, ¿donde está –más allá de la problemática- la contradicción? El desarrollo o adquisición por parte de un empleado de conocimientos ‘generales’ le revaloriza en su activo intelectual y posición laboral, por poseer conocimiento que existen en el mercado. No obstante, el esfuerzo de desarrollo de conocimientos específicos, propios de la empresa, le aleja de su propia ‘competitividad’ en el mercado, con lo cual, los mecanismos de compensación deben ser objeto detallado de estudio³⁴ por parte de la empresa y objeto de reflexión académica³⁵.

Como colofón a la reflexión acerca del conocimiento propio, que centra el objeto de estudio de esta tesis en su realidad en las empresas españolas, haremos especial mención a las propuestas de análisis conocidas como ‘Trayectorias de Aprendizaje’.³⁶

³⁰ Becker, 1962

³¹ Williamson, 1981

³² Spender, 1996

³³ Miller y Chen, 2003

³⁴ Firm-specific knowledge, resources and competitive advantage: the roles of economic –and relationship based employee governance & mechanisms, 2009. Wang, He & Mohoney. Strategic Management Journal

³⁵ Rajan y Zingales, 1998; Wang y Barney, 2006

³⁶ R. Andreu y S. Sieber, 2006 ‘Trayectorias de Aprendizaje’



FASE I

El Estado del Arte

c) El Modelo SECI como elemento de reflexión

3. Fase I. Estado del Arte. c) El Modelo SECI ① como marco de reflexión

Como hemos comentado con anterioridad, uno de los puntos de inflexión en la investigación académica sobre la Gestión del Conocimiento es la aportación de Nonaka y Takeuchi.³⁷ De ambos profesores y de su posicionamiento en torno a la creación de conocimiento por las distintas combinaciones de conocimiento Tácito y Explícito es el Modelo SECI, que atiende a las iniciales de Socialización (de tácito a tácito), Externalización (de tácito a explícito), Combinación (de explícito a explícito) e Internalización (de explícito a tácito), combinaciones que se dan a lo largo de la llamada ‘espiral de conocimiento’ en donde la iteración constante del conocimiento tácito y explícito trasciende al individuo para difundirse en el grupo, en la organización y, a la postre, a la sociedad entera en un ciclo interminable (*fig. 13*).

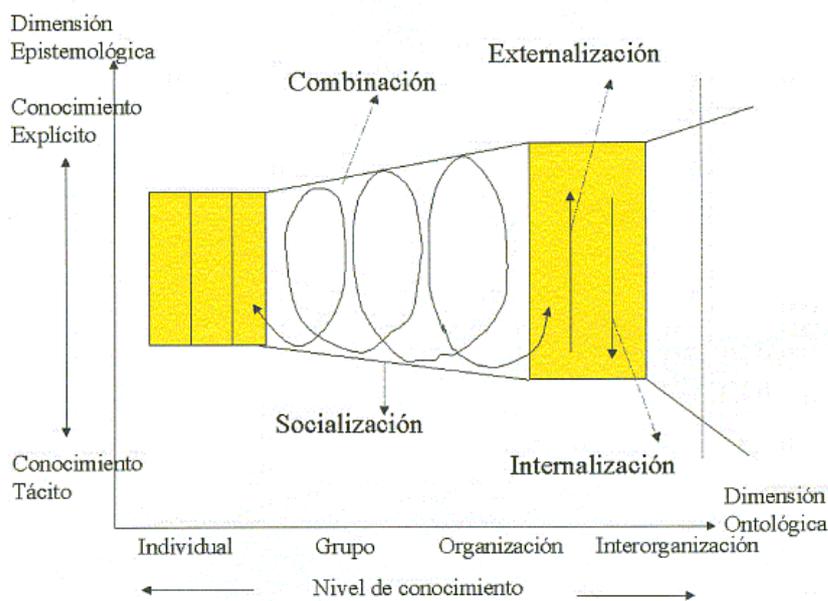


Figura 13

Este Modelo es una referencia básica y fundamental en el panorama de la Gestión del Conocimiento y es, posiblemente, el modelo más explicado, difundido y – porque no- más ‘explotado’ que existe en este campo en cuestión. Seguido, criticado, idealizado, etc. lo cierto es que el Modelo SECI es una referencia conocida en la concepción de cualquier base conceptual sobre la Gestión del Conocimiento. Es por ello que se convierte en tema ineludible y de especial interés su tratamiento, consideración, alineamiento y –si cabe- propuesta de mejora, en el contexto de la presente Tesis.

³⁷ NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). ‘The knowledge creating company’. Oxford University Press

3. Fase I. Estado del Arte. c) El Modelo SECI como marco de reflexión

El Modelo SECI ha evolucionado de la mano de su creador I. Nonaka hasta otro mucho más elaborado sobre la creación del Conocimiento en las compañías, en lo que Nonaka llama un Modelo unificado',³⁸ combinando los siguientes elementos:

- el Modelo SECI
- el concepto de 'Ba'
- una categorización de activos
- el Liderazgo

Quiero profundizar un poco en la existencia de este modelo, a pesar que no va a ser el objeto de esta Tesis, porque lo considero de vital importancia para la correcta gestión en la creación de conocimiento en las organizaciones y porque sus elementos constituyentes tendrán mucho que ver con nuestra tesis, a pesar de no ser el foco.

Además del primer elemento o sub-modelo SECI de creación de conocimiento, este nuevo modelo unificado ensalza la importancia de un segundo elemento, el 'Ba', que significa el espacio necesario para que el conocimiento se comparta, tanto el espacio físico como el virtual, es decir, el contexto compartido (*shared context*).³⁹ Sin la creación de un espacio adecuado el conocimiento no fluye.

Adicionalmente el modelo unificado incorpora, como tercer elemento, la categorización de activos de conocimiento según la siguiente clasificación:

- Los activos de 'experiencia' (know-how, confianza, motivación...)
- Los activos 'conceptuales' (diseños, marca, productos...)
- Los activos de 'rutinas' (procedimientos, cultura...)
- Los activos 'sistematizados' (documentos, bases de datos, patentes...)

Mientras que los activos de 'experiencia' y los de 'rutinas' representan conocimiento tácito (aunque sea 'embedded' en operaciones diarias), los activos 'conceptuales' y 'sistematizados' representan conocimiento explicitado. Estos activos deberían poder identificarse y 'mapearse' adecuadamente en una organización.

³⁸ SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno 2000 Elsevier Science Lt

³⁹ I. Nonaka and N. Konno, The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation, California Management Review 40, 1-15 (1998)

3. Fase I. Estado del Arte. c) El Modelo SECI como marco de reflexión

Estos tres elementos se complementan con la importante función del Liderazgo (siempre presente en el pensamiento de I. Nonaka⁴⁰) que los autores identifican especialmente en el llamado ‘middle-management’, esto es, la gestión que deberán hacer los managers intermedios para posibilitar que los deseos del ‘top-management’ puedan convertirse en acciones operacionales salvando la distancia que suele haber entre objetivos deseados y realidad del campo. Pero más allá de este complemento de contexto no analizaremos este rol en la problemática elegida de esta tesis.

¿Dónde entonces converge el modelo SECI con nuestros estudios e hipótesis? Va a ser de especial importancia en la creación de conocimiento, dentro de una organización, reflexionar y entender en donde y cuando se está generando conocimiento ‘propio’ (*firm specific knowledge*) y cómo este conocimiento debe priorizarse, custodiarse, fomentarse etc. Si tomamos el caso de la generación de conocimiento tácito por combinación de ambos, este proceso de creación de conocimiento por ‘Socialización’ es ‘aséptico’ desde el punto de vista del modelo SECI, pero no debiera serlo en una estrategia deliberada de defensa y promoción de un conocimiento ‘propio’, en la interacción –por ejemplo- de un empleado o ‘middle-manager’ y un consultor externo, un cliente o un proveedor que interactúan con la organización.

Los escenarios de creación de conocimiento, por otro lado, requieren ser ‘reflexionados’ en tanto y cuando son generalizaciones (como la ‘socialización’ por ejemplo) que explotan en diferentes prácticas, situaciones y contextos y que van a tener una importancia capital en cómo la organización aprende (recordemos el punto de inflexión que imprime Peter Senge con su concepto de ‘Learning Organization’).

Cómo se efectúa esta incorporación, cómo el proceso de incorporación de nuevo conocimiento puede llegar a ser una rutina y esta rutina alimentar un círculo de capacidades que puedan aportar valor a capacidades ‘core’⁴¹ en un bucle estratégico de gestión es, por ejemplo, parte de esta reflexión sobre la integración del conocimiento.



⁴⁰ I. Nonaka, Toward middle-up-down management: accelerating information creation, Sloan Management Review 29(3), 9-18 (1988)

⁴¹ C. Ciborra, R. Andreu. Sharing knowledge across boundaries; Journal of Information technology (2001) 16, 73-81

FASE I

El Estado del Arte

d) Gestión del Conocimiento y Trayectorias de Aprendizaje

3. Fase I. Estado del Arte. d) Gestión del Conocimiento y Trayectorias de Aprendizaje



Una parte ineludible de la Gestión del Conocimiento implica gestionar efectivamente el Aprendizaje de la organización y esto sólo puede realizarse con el **aprendizaje** de sus miembros **o incorporando nuevos miembros** que ya dispongan de un nuevo conocimiento que la organización no poseía. Pero aún así, habrá que distinguir primeramente, entre el aprendizaje que se hace de forma **Individual** y el **Aprendizaje Colectivo**. Y esta diferenciación es el primer punto a destacar porque estará implícitamente integrado en actividades muy diversas y conformará planos de gestión diferenciados. Otras matizaciones sobre el aprendizaje, como el propio des-aprendizaje, no serán objeto de nuestro estudio por no considerarlo en su ámbito.

Existen dos visiones posibles sobre el aprendizaje organizacional: la primera sostiene que sólo los individuos pueden aprender,⁴² mientras que la segunda sostiene que el aprendizaje organizacional es algo más que lo aprendido por la suma de sus miembros,⁴³ bien porque el individuo pudiese generar ciertos conocimientos si y sólo si comparte información con otros miembros,⁴⁴ bien porque las organizaciones acaban teniendo unos **sistemas cognitivos y memorias**⁴⁵ o bien porque el aprendizaje organizacional se basa en rutinas que aseguran la supervivencia del conocimiento más allá de la entrada y salida de sus miembros,⁴⁶ reconociéndose el papel de las **comunidades de práctica**⁴⁷ para el aprendizaje colectivo.

Como resultará evidente, va a ser muy distinto el aprendizaje dependiendo del tipo de conocimiento al que sirva. No es lo mismo crear conocimiento individual que conocimiento colectivo, como decíamos anteriormente, ni es lo mismo crear un conocimiento tácito que generar un conocimiento explícito. De la misma forma, en la construcción de un conocimiento ‘propio’ (*firm specific knowledge*), objeto de nuestro estudio en esta tesis, va a intervenir la **integración** de conocimientos **internos** y conocimientos **externos** de manera que su combinación y distribución responda a una estrategia bien definida. Para ello serán importantes las **Trayectorias de Aprendizaje**.

⁴² Simon 1991; March y Olsen, 1995

⁴³ Crossan, Lane y White, 1995

⁴⁴ Daft y Huber; 1987, Stata, 1989

⁴⁵ Nelson y Winter, 1984

⁴⁶ Levit y March, 1988; Fiol y Lyles, 1985; Srivastava, 1983

⁴⁷ Brown y Duguit, 1991

3. Fase I. Estado del Arte. d) Gestión del Conocimiento y Trayectorias de Aprendizaje

Efectivamente, la organización que pretenda obtener ventajas competitivas sostenibles basadas en el conocimiento va a necesitar conformar un ‘mix’ de conocimiento interno y externo que le permita mantener esa competitividad.⁴⁸

Una propuesta interesante al respecto es la propuesta de identificación y desarrollo en las organizaciones de las **Trayectorias o Patrones de Aprendizaje**⁴⁹, que permitirán analizar cómo los individuos adquieren conocimiento y lo incorporan en la empresa en su particular contribución al posicionamiento competitivo de la misma.

Cada uno de los principales **arquetipos** de las trayectorias de aprendizaje es el resultado de tener en cuenta el nivel de definición o participación de dos características importantes acerca del conocimiento:

- La primera sería el **nivel de contenido de conocimiento interno**
- La segunda sería el **grado de especialización** de los conocimientos

Vamos a describir, sucintamente, cinco arquetipos que van a tener un protagonismo en la reflexión posterior de los resultados de la presente tesis. Estos arquetipos son:

- Trayectoria **Súper Especialista**
- Trayectoria **Fundamentalista**
- Trayectoria **Insider-generalista**
- Trayectoria **Insider-specialista**, y
- Trayectoria **Outsider-generalista**

El concepto de generalista o especialista ya se entiende bien sin necesidad de mediar otro tipo de explicaciones, mientras que el concepto de Insider y Outsider hace referencia al contexto en donde ese conocimiento aplica, es decir, dentro o fuera – principalmente- de la organización. A continuación detallamos algo más estas trayectorias que afectarán a la integración de conocimiento en la organización.

⁴⁸ R. Andreu y S. Sieber

⁴⁹ Managing Internal and External Knowledge in Organizations: Learning Trajectories and Managerial implications. R. Andreu S. Sieber. IESE Business School

3. Fase I. Estado del Arte. d) Gestión del Conocimiento y Trayectorias de Aprendizaje

En la **Trayectoria Súper-especialista** el individuo ha desarrollado unos conocimientos externos, habitualmente técnicos. Consideremos la imagen adyacente. La I representa los elementos de conocimiento Interno y la G representa los elementos o parcelas de conocimiento Generalista, que podrán estar dentro de la organización y fuera de la organización. Es obvio hacer notar que no puede haber ventajas competitivas sostenibles sólo con conocimiento en este tipo de Trayectoria (*fig. 14*).

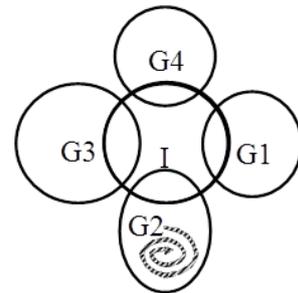


Figura 14

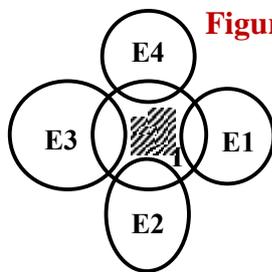


Figura 15 En la **Trayectoria Fundamentalista**, el caso es justamente el opuesto: un individuo adquiere conocimiento interno de manera casi exclusiva, sin ninguna aportación ni aprendizaje de conocimiento externo. Tampoco una empresa con este perfil podrá desarrollar ventajas competitivas (*fig. 15*).

La **Trayectoria Insider-Generalista** parte de conocimientos externos del individuo que va desarrollando en el seno de la organización a la vez que va incorporando elementos de conocimiento interno. Es una trayectoria que con el adecuado mix de conocimiento interno y externo puede aportar a la organización potenciales ventajas competitivas (*fig. 16*).

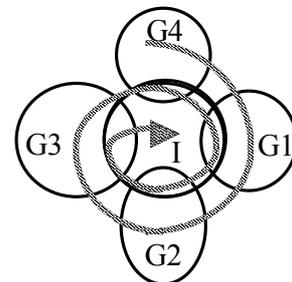


Figura 16

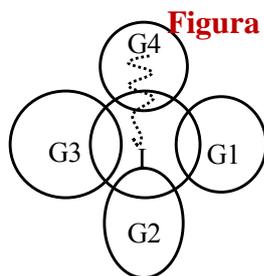


Figura 17 La **Trayectoria Insider-Especialista** lleva a la organización un conocimiento externo que incorpora y desarrolla internamente sin abandonar esa especialización (*fig. 17*).

La **Trayectoria Outsider-Generalista** (*fig. 18*), finalmente, va incorporando piezas externas de conocimiento sin alterar las partes internas. Al empleado pasan a considerarle como muy valiosos en el mercado, entrando aquí (sin que profundicemos en ello) en el tema de la compensación.⁵⁰

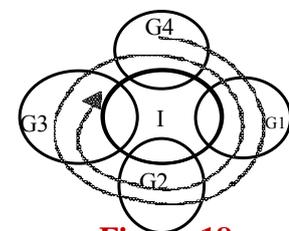


Figura 18

⁵⁰ Knowledge, Learning and Competitive Advantage: implications for the management profession. R.Andreu, 2008 - IESE

FASE I

El Estado del Arte

e) El Modelo AGT como evolución a la Organización

3. Fase I. Estado del Arte. e) El Modelo AGT como evolución a la Organización

①

Como colofón en mis estudios de Doctorado en la propia UOC y por pensar que ya disponía de una base que podía permitir mi aportación de pensamiento en el campo de la Gestión del Conocimiento, inicié una reflexión sobre el Conocimiento y sus posibles escenarios, a lo que llamé cuando estuvo el artículo concluido ‘**Escenarios del Conocimiento**’⁵¹ y de manera genérica **Modelo AGT (Adquisición, Generación, Transmisión)** de Conocimiento (*fig. 19 en página siguiente*). Este Modelo fue en principio un modelo para escenarios individuales, pero posteriormente lo extendí a ‘**Escenarios del Conocimiento en la Organización**’⁵².

Sin pretender entrar ahora en los detalles de cómo surgió, se concretó, evolucionó etc. este esquema final, pasaré a comentar cada uno de los posibles escenarios señalados. Estos escenarios guardan similitudes importantes con el modelo SECI ya mencionado y con los conceptos sobre el mundo expuestos por Karl Popper,⁵³ pero cabe enfatizar que estas similitudes surgen en la lectura post-confección del Modelo AGT y no están presentes –para nada- en el transcurso de su génesis.

El primer escenario es **Experimentar** (*adquisición*). Los sujetos experimentan el Mundo y eso les aporta conocimiento de éste. Hay que recordar que la experimentación que hacemos del mundo se realiza por medio de los 5 sentidos y que no disponemos, a ciencia cierta, de otro medio de interiorizar en nuestro organismo información sobre la realidad exterior, sea esta ‘cierta’ (con la dificultad que usar esta palabra implica) o sea esta falsa, porque nuestros sentidos pueden en ocasiones engañarnos. Pero de una manera u otra la realidad del mundo entra en nosotros, en un primer escenario, a través de nuestros sentidos.

No entraremos aquí a analizar la ‘conservación’ de este conocimiento en nosotros mismos, puesto que –además de no ser requisito para nuestra tesis- nos llevaría al mundo de la psicología o a tener que hablar tentativamente de ejercicios mentales para conservar la memoria y temas similares, alejados de la esencia de nuestro estudio.

⁵¹ Escenarios del Conocimiento, Joan Baiget (2005). Revista Novatica Numero 175, Mayo-Junio

⁵² Escenarios del Conocimiento en la Organización, Joan Baiget (2007). Revista Novatica Número 197 Enero-Febrero

⁵³ Karl Popper, 1978. Three Worlds, The Tanner Lecture on Human Values. University of Michigan

3. Fase I. Estado del Arte. e) El Modelo AGT como evolución a la Organización

El segundo escenario es **Pensar** (*generación*). Cuando pensamos una de las cosas que podemos hacer es relacionar conocimiento previo y ‘encontrar’ nuevos conocimientos no experimentados que deberán ser probados con el método hipotético-deductivo. Así generamos conocimiento nuevo.

El tercer escenario es **Enseñar** (*transmisión*). Enseñar, en sentido amplio, no es más que transmitir aquellos conocimientos, que están dentro de nosotros, hacia el exterior, bien sea por la palabra, el gesto, la escritura o cualquier otro método que utilizando un soporte más o menos temporal permita que una o más personas reciban la transmisión de nuestro conocimiento hipotético (independiente de ser verdad). La transmisión clásica del conocimiento se ha desarrollado hasta prácticamente nuestras fechas principalmente en forma oral o en base al libro escrito –más recientemente– desde la edad media con la invención de la imprenta.

Un cuarto escenario es **Aprender** (*adquisición*). Aprender, en sentido amplio, es adquirir conocimientos no directamente a través nuestra experiencia inmediata sino porque alguien ha ‘enseñado’ su conocimiento y lo ha puesto en un soporte que puede compartir con nosotros, porque le escuchamos directamente (voz + lenguaje), porque leemos su libro etc. Esta adquisición tiene que ser tomada siempre con precauciones pues no accedemos a los hechos directamente si no a través de un intermediario que puede tergiversar los hechos referidos.

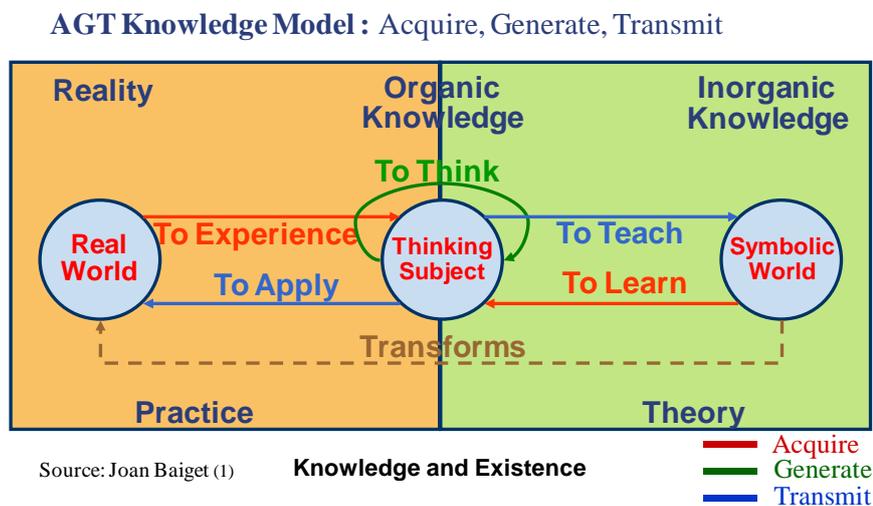


Figura 19

3. Fase I. Estado del Arte. e) El Modelo AGT como evolución a la Organización

El quinto y último escenario es **Aplicar** (*transmisión*) y se produce cuando aplicamos nuestro conocimiento al mundo real transformándolo y dejando traza de su existencia. Estos escenarios relacionan al Individuo con el Mundo Real (primer Mundo de Popper) y con el Mundo Simbólico (segundo Mundo de Popper) a excepción del escenario del Pensamiento que se inicia y acaba en el Sujeto pensante.

En el Modelo AGT los individuos poseen un **conocimiento Orgánico** y en el mundo simbólico reside el **conocimiento Inorgánico**.

Experimentar y Aplicar conforman la Práctica en el individuo y Enseñar y Aprender (ambos en sentido amplio) conforman la Teoría.

La Organización no tiene órganos sensores ni motrices, de manera que debe preparar departamentos dotados de personas, funciones y recursos para que puedan reemplazar esas funciones. ¿Cómo podría quedar el modelo de relación del individuo con su entorno (AGT) si sustituimos en el ‘core’ al individuo por la Organización?

Pues bien, el escenario de ‘*experimentar*’ se reemplazaría de manera lógica por la función de ‘**Investigación**’. La organización investiga para saber cómo es el mundo real y poder adaptarse (¿cuales son las propiedades de los minerales?, ¿qué piensa la gente?, etc.) El escenario del ‘*pensar*’ daría paso a la **Innovación** en donde se generan nuevas ideas o conocimientos a partir de otros previos. El escenario de ‘*enseñar*’ se correspondería con el de **Desarrollo**, en donde se muestran los conocimientos que la organización ha adquirido, para ser compartidos, si bien el uso de las patentes le pone un cierto límite. El escenario de ‘*aprender*’ (sin menoscabo de la Formación pero que atañe al individuo) lo podemos asimilar a la función de **Inteligencia Competitiva** que monitorea cómo es la realidad a nuestro alrededor para permitir adaptarnos a ella, deteniendo las amenazas y explotando las oportunidades del entorno. Finalmente, ‘aplicar’ en el individuo es el equivalente a la **Producción** de bienes o servicios de las organizaciones, que también deja un rastro de conocimiento y transformación en el mundo real.

Todos los escenarios deben ser considerados en la GC de las organizaciones.



FASE II

Método

a) Formulación de Hipótesis

4. Fase II. Método. a) Formulación de Hipótesis ①

i) Proceso de Investigación

La naturaleza experimental del presente trabajo requiere la aplicación del **Método Hipotético-Deductivo**, y por ello haber declarado, en forma de Hipótesis, aquellas expectativas que consideramos vamos a poder probar –o refutar a tenor de los resultados- durante el proceso investigador y que –por procesos o investigaciones precedentes- motivan nuestra labor investigadora.

La justificación de estos hechos ya la hemos argumentado en los capítulos precedentes y no la repetiremos aquí. No obstante, creemos que sí es importante reflexionar acerca del proceso de investigación y –posteriormente- de la contribución de este trabajo en el marco global de lo que representa el corpus de conocimiento existente sobre el tema.

Vamos a realizar una **Investigación Aplicada**, es decir, partimos de teorías que nos han dirigido a la hipótesis principal declarada y vamos a realizar una – genéricamente llamada- **Investigación de Comprobación**.

En la Investigación de Comprobación, intentamos precisar el grado de realidad de las generalizaciones que partes de una teoría suscitan, enriqueciendo el patrimonio de investigación existente.

En una Investigación de Comprobación partimos del **beneficio de actuar dentro de un marco teórico que ya está definido**, arropado por teorías e investigaciones desarrolladas con anterioridad, y en ese marco es donde pretendemos aportar nuestro **grado de novedad**, al deducir con datos empíricos la bondad –o no- de las sub-hipótesis lanzadas como consecuencia del planteamiento de la Hipótesis General.

En el siguiente apartado intentaremos precisar y concretar tanto el contexto o marco teórico de nuestra aportación como los detalles precisos que deben **hacer de los resultados de este proceso un objeto inédito, novedoso y con aporte de valor** como continuidad de investigaciones precedentes y como herramienta de partida para investigaciones posteriores.

4. Fase II. Método. a) Formulación de Hipótesis

ii) Contribución de la Investigación

Comprometidos con el resultado de una investigación, no es banal dejar insistentemente constancia exacta de qué se pretende con ésta, donde aplica, que resultados esperamos, qué polémicas suscitamos, que futuros prevemos, etc.etc.

En primer lugar, aunque pueda resultar redundante, definamos nuestro marco teórico general: **La Gestión del Conocimiento**.

Dentro de este amplio corpus teórico, nuestra investigación se circunscribe en el sub-campo de lo que se ha convenido en llamar, como hemos visto en la argumentación académica, el ‘**Conocimiento Propio**’ o ‘*Firm Specific Knowledge*’.

La **Contribución**, entendida como expectativa principal del proceso de investigación va a consistir en:

- Demostrar empíricamente la relación existente entre Conocimiento Propio y el Liderazgo que proveen las ventajas competitivas sostenibles.
- Demostrar empíricamente (*o no!*) la coherencia entre la importancia del Conocimiento Propio y las Prácticas de Gestión del Conocimiento asociadas.
- Finalmente, interpretar la coherencia global entre todos los elementos detallados en el proceso de investigación: **a) Importancia del Conocimiento Propio, b) Liderazgo sectorial, c) Modelos de Aprendizaje y d) Prácticas de Gestión del Conocimiento**.

No obstante el planteamiento ‘positivista’ de las Hipótesis, en las expectativas de esta investigación existen dos aspectos diferenciales: hay un convencimiento sobre la conexión entre la contribución del Conocimiento Propio y el Liderazgo, pero existen serias dudas a que sea igualmente validada la coherencia entre aprendizaje y prácticas de Gestión del Conocimiento, por ello declaramos que:

- **Existe una expectativa de ‘gap’ entre la coherencia del proceso global de uso y aprovechamiento del Conocimiento Propio que, de demostrarse, debería orientar futuras investigaciones.**

4. Fase II. Método. a) Formulación de Hipótesis

iii) Hipótesis Principal. Introducción

La rica actividad académica desarrollada por el Director de esta Tesis, Dr. Rafael Andreu, en los ámbitos de la Gestión del Conocimiento, ha estado correlacionada, en las dos últimas décadas especialmente, con un auge sin precedentes de este concepto –Gestión del Conocimiento- en la sociedad civil y especialmente en el ámbito académico y empresarial.

La fructífera actividad pedagógica y de investigación desarrollada durante años en el IESE, ha tenido un trasfondo de investigación permanente alrededor del concepto de ‘**Conocimiento Propio**’, que en esta Tesis se pretende profundizar con nuevos caminos y descubrimientos en el campo de esta investigación.

Dicha actividad desarrollada, tanto académica como de campo, ha ido en la línea de demostrar la importancia del Conocimiento Propio en la Estrategia Empresarial. Artículos, escritos, ponencias e investigaciones desarrolladas por el profesor R. Andreu y colaboradores, han convergido en esta línea y han dado coherencia y unión a los distintos materiales generados.

De igual manera, los tres estudios que desde el año 2000 hemos estado compartiendo con el Profesor Rafael Andreu, en relación a la Gestión del Conocimiento y la Empresa Española, han tenido desde el principio la impronta y el sello de esta particular visión estratégica del conocimiento y su gestión. A pesar de haberse planteado originariamente como estudios meramente estadísticos de la realidad de la empresa en España (mediana y grande), éstos ya incorporaban el ‘gen’ del estudio del conocimiento propio en el trasfondo de su argumentación, con la consecuencia de que su legado es una sólida base que nos permite abordar el presente estudio de investigación de una manera coherente y bien fundamentada.

De esta forma, lanzamos –juntamente con el Profesor Andreu- la **Hipótesis Principal**, largamente fundamentada en ese vasto conjunto de actividades académicas y de investigación hasta aquí referenciadas, según la siguiente forma:

“El desarrollo del Conocimiento Propio en una Organización contribuye a obtener Ventajas Competitivas sostenibles en el tiempo”

4. Fase II. Método. a) Formulación de Hipótesis

iv) Primera Sub-hipótesis

Sub-hipótesis 1^a: “La importancia otorgada al Conocimiento Propio en una empresa debería correlacionarse con el nivel de Liderazgo de ésta”

En la Justificación Académica (Fase I) se ha presentado una **aproximación al Conocimiento Propio en la Organización** en donde se evidencia que la consecución exitosa de este conocimiento en una Organización no puede resultar arbitrariamente un hecho accidental o casual, debido a que requiere un análisis interno y externo deliberado y una orientación a la acción en base a un desarrollo conscientemente elegido.

No se pretende partir, ni deducir, que el estado de ‘consciencia’ de la organización respecto al conocimiento propio de ésta siga unos caminos fijos, normativizados, pautados y además compartidos entre las organizaciones. Pero si se pretende señalar la imposibilidad de que el éxito diferenciador y causante de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo sea posible sin

- a) Una presencia activa o intuitiva del concepto en la **Estrategia de Dirección**
- b) **Un posicionamiento proactivo** que sea capaz de otorgarle la importancia que merece

En las investigaciones establecidas se habilitaron determinados puntos de ‘encuentro’ entre los Directivos encuestados y los conceptos de Conocimiento Propio y su importancia, eludiendo cualquier carga académica conceptualmente compleja que pudiera disuadir de una espontánea respuesta, pues no tenían porqué estar -los directivos entrevistados- familiarizados con una terminología especializada.

Esta manera ‘natural’ de acercarse al objeto de estudio, sin sobrecargas conceptuales, implicará una mayor rigurosidad de selección dentro de la estadística generada, exigiendo una máxima claridad de datos para poder llegar a conclusiones y requiriendo un cruzamiento adicional de informaciones que validen su consistencia.

4. Fase II. Método. a) Formulación de Hipótesis

v) Segunda Sub-hipótesis

Sub-hipótesis 2^a: *“Los Tipos de Aprendizaje e incorporación de Conocimiento que utilizan las empresas deberían ser coherentes –en relación al Conocimiento Propio- con sus Practicas de Gestión del Conocimiento”*

En esta segunda hipótesis formulada se pretende **observar si existe una correlación formal y lógica en la manera de obrar de las organizaciones** cuando se trata de fomentar, incrementar y –en definitiva- potenciar su Conocimiento Propio a través de los **mecanismos de Aprendizaje e Incorporación de conocimiento** que se les solicita declaren (vía cuestionario) y a través de las **prácticas de Gestión del Conocimiento** que en su política organizativa están llevando a cabo con estrategias y actividades concretas.

En la parte de justificación académica, en relación al Conocimiento Propio, hemos argumentado que en el contexto actual, el **desarrollo de capacidades distintivas**, ‘maneras de hacer’ propias que resultarán difíciles de imitar a nuestros competidores, puede consolidar en la organización unas ventajas competitivas y que éstas sean sostenibles en el tiempo. Pero por ello, por su idiosincrasia, no existe –a priori o de manera estándar- una forma de ‘comprarlas’ externamente, de manera que los hábitos de aprendizaje serán importantes y un proceso fundamental para la obtención de dichas ventajas.

Asimismo, en un escenario de actividad de Gestión del Conocimiento en la organización, sus prácticas deben ser coherentes para potenciar, consolidar y fundamentar estos principios que la organización entiende como importantes para su **desarrollo competitivo** y para su **sostenibilidad** en el contexto económico.

En el enunciado de esta sub-hipótesis existe tanto la creencia de que debe darse **coherencia entre incorporación de conocimiento –Aprendizaje- y prácticas de Gestión del Conocimiento**, como la sospecha de que podemos encontrarnos un ‘gap’ o disfunción entre estos aspectos críticos de gestión, que representaría –entendemos- incidir en la **brecha entre la teoría y la práctica** de la GC en las Organizaciones.

①

FASE II

Método

b) Preparación de Datos

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos



i) Generalidades

El presente estudio se basa en los resultados obtenidos por la aplicación del **Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento y Competitividad**, elaborado por el presente Doctorando durante su período de realización de la Tesina, en los propios estudios de Doctorado sobre ‘Sociedad de la Información y el Conocimiento’ (UOC) y enviado a 2.400 empresas, como lo habíamos referenciado con anterioridad.

La aplicación del Cuestionario sobre una muestra significativa de empresas es lo que conformará la **Base de Datos del presente estudio**, realizado también por el presente Doctorando en **colaboración con la UOC y el IESE** y presentados los resultados en el referenciado estudio de 2009.

La **contrastación de las sub-hipótesis** enunciadas se llevará a cabo exclusivamente en base a este conjunto de datos, obtenidos y tabulados en una **herramienta de análisis** desarrollada exclusivamente a tal efecto y que permitirá una mejor capacidad de reflexión y análisis.

No obstante, para una mejor interpretación de resultados, los datos analizados como un todo en sí mismos y que reafirmen o refuten las sub-hipótesis propuestas, se complementarán previamente –que no a posteriori- o mejor dicho, **se contrastarán con datos de los estudios precedentes** sobre Gestión del Conocimiento y Competitividad, sólo a efectos de ponderar, en la medida de lo posible, la coherencia de éstos con otros estudios -allí donde las métricas lo permitan- por la similitud de los conceptos abordados en dichos estudios precedentes.

Las conclusiones presentadas, de esta manera, no sólo pretenden ser **coherentes con el propio estudio realizado en el presente trabajo**, sino apoyarse en ‘trazas’ de coherencia con datos que sustenten otros estudios anteriores al respecto, pero que por tener su origen en investigaciones distintas no puede ser tratados por un tema de coherencia, pero sí nos pueden dar pistas de similitudes y tendencias.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

ii) Ficha Técnica

1. METODOLOGIA

Los Datos del Estudio se basan en una batería de preguntas concentradas en un **Cuestionario compuesto por 7 Secciones**, que más adelante se describirán.

Cada Sección contiene un número variable de preguntas que podemos agrupar –principalmente- en los tipos siguientes:

- Preguntas Abiertas, de respuesta libre (minoritarias)
- Preguntas de elección, entre varias posibles
- Preguntas de elección de valor de 1 a 5 (Escala de Likert)

Las preguntas con datos asociados al tipo Escala de Likert son preguntas que pueden ser directamente tratadas de manera estadística.

Las preguntas de elección entre varias posibles –algunas incluyen una última opción abierta- son también fácilmente tratadas en términos estadísticos si bien pueden requerir algún tipo de ajuste.

Las preguntas abiertas han requerido un proceso de agrupación y catalogación que ha permitido orientar las distintas respuestas en función de una –inevitable- subjetividad, hacia los aspectos sustentados por la investigación. El detalle de la ‘transformación’ de estas respuestas en resultados estadísticos se ha producido con la máxima rigurosidad y prudencia para que no se infieran resultados que no se encuentren netamente sustentados, a pesar del proceso de catalogación.

Algunos de los resultados estadísticos basados en escala de Likert, (respuestas de 1-poco importante a 5-muy importante) se analizan de manera agregada, agrupando por ejemplo los resultados ‘4’ y ‘5’ para llegar a algunas conclusiones. En otros casos los resultados se presentan ‘individualmente agregados’ para mostrar la composición individual del 100%. A lo largo de la presentación de los datos se irán detallando la aplicación de estos pormenores en la búsqueda de sólidos resultados.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

ii) Ficha Técnica

2. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

Como comentamos con anterioridad, el Cuestionario se desarrolló en su versión definitiva durante el Proyecto de Tesina del presente Doctorando, con la dirección del proyecto de la UOC (Dr. Agustí Canals) y el soporte del IESE (Dr. Rafael Andreu). Este modelo final de Cuestionario consta de 7 Secciones -que a continuación describimos de manera muy genérica- que contienen 42 preguntas o enunciados que conforman un total ‘buscado’ de 100 ítems y 130 datos proporcionados finalmente por la empresa encuestada.

SECCIÓN 1. Datos Generales de la Empresa

Contiene preguntas sobre la *Actividad* de la empresa (genéricamente), el Volumen de *Facturación* y el Número de *Empleados* (por rangos), Características del *Sector* donde opera (Estabilidad, Competitividad, Innovación, Liderazgo), *Ventajas Competitivas* que creen poseer, *Capacidades* en donde basan sus ventajas competitivas y la posición ante la consideración del Conocimiento como un *Activo Estratégico*.

SECCION 2. Conocimiento Relevante

Contiene preguntas sobre con qué se *Asocia* la Gestión del Conocimiento, qué *Objetivos* se entienden de ésta, cómo se valoran los distintos *Tipos* de Conocimiento, la importancia del *Conocimiento Propio* en la empresa, *Ejemplos* de éste y de *Conocimiento Común* y qué % de ‘*Inimitabilidad*’ sustenta su Conocimiento Propio.

SECCION 3. Desarrollo del Conocimiento

Contiene preguntas acerca de cómo se realiza la *Incorporación*, la *Creación* y la *Transmisión* del Conocimiento en la empresa, como priorizan determinados mecanismos para ello y ejemplos concretos de recursos utilizados, en preguntas abiertas.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

ii) Ficha Técnica

2. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

SECCION 4. Contexto Organizativo

Contiene preguntas destinadas a entender la *Situación* de determinados aspectos de contexto (en qué medida se dan) que pueden actuar como *Inhibidores* o *Catalizadores* de los procesos de Gestión del Conocimiento y ejemplos concretos de éstos asociados a *Aspectos Culturales* y *Organizativos*.

SECCION 5. Estrategia y Recursos de Gestión del Conocimiento

Contiene preguntas destinadas a conocer los aspectos de *Estrategia* y *Recursos* asociados a la Gestión del Conocimiento, a qué *Nivel* se impulsa, qué departamento lo *Administra*, cuantas *Personas* se dedican a ello, qué *Presupuesto* se destina y con qué se cuenta (Programa, Procedimientos, Departamento, Responsable, Tecnologías...) ahora o en previsión de futuro, incidiendo en la percepción sobre la *Evolución* que se prevé de la Gestión del Conocimiento.

SECCION 6. Prácticas del Conocimiento

Contiene preguntas sobre la adecuada *Gestión* del Conocimiento, *Realidades* al respecto e importancia y existencia de *Herramientas* para ello, *Proyectos* presentes o futuros, *Iniciativas* más relevantes llevadas a cabo y aspectos que pretendían *Resolver* dichas iniciativas así como la creencia de si estas iniciativas se consideran *Permanentes* o son iniciativas simplemente puntuales.

SECCION 7. Contribución del Conocimiento

Contiene preguntas para entender la contribución de la Gestión del Conocimiento a la *Competitividad* de la empresa. Qué *Influencia* tiene en determinados aspectos de la empresa, cómo se *Perciben* los esfuerzos en Gestión del Conocimiento entre algunos de los agentes relacionados con la organización (empleados, accionistas, clientes y proveedores) y si los resultados obtenidos en forma de ventajas competitivas se consideran que son *Duraderos* o no.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

ii) Ficha Técnica

3. COMPOSICION DE LA MUESTRA

En el transcurso de los distintos estudios sobre Gestión del Conocimiento en que basamos la presente Tesis Doctoral, se ha materializado –en números- lo que en opiniones y en prensa especializada se matizaba: la década del 2000 fue el auge y declive del interés empresarial por la Gestión del Conocimiento.

Si observamos los datos sobre la muestra de cada estudio (*fig. 20*), observamos que el segundo estudio requirió de casi un 30% más de envíos de cuestionarios para obtener un 15% menos de respuestas válidas, en números redondos. En la misma línea, del segundo al tercer estudio, se requirió incrementar un 70% los cuestionarios enviados a empresas (hasta 2.400 con posterior seguimiento personalizado) para obtener un 25% menos de respuestas finales válidas.

En estas circunstancias podría considerarse que los aproximadamente 13.000 datos recibidos del tercer estudio, se obtuvieron -tal vez- en el inicio de un ciclo de declive de la popularidad de la Gestión del Conocimiento, pero -en cambio- en un momento de máxima madurez tanto del Cuestionario como del conocimiento del concepto en el seno de las empresas ya que muchos directivos de primer nivel y máximos responsables de empresas importantes, contestaron de manera detallada y consciente a los 130 ‘ítems’ posibles del Cuestionario. Aún así la muestra se corresponde con los valores normales para este tipo de estudios.

Obsérvese la evolución de los esfuerzos de difusión de Cuestionarios, composición de éstos y número de ellos totalmente validados y fiables (*fig. 20*):

Estudios de Gestión del Conocimiento	2001	% Dif. 2001/5	2005	% Dif. 2005/9	2009	% Dif. 2001/9
Nº Envíos a Empresas	1091	28,8%	1405	70,8%	2400	120,0%
Nº de Respuestas válidas	129	-16,3%	108	-25,9%	80	-38,0%
Nº Preguntas del Cuestionario	45	-22,2%	35	20,0%	42	-6,7%
Nº de Apartados o Secciones	7	-14,3%	6	16,7%	7	0,0%
Nº Items del Cuestionario a Responder	175	-31,4%	120	8,3%	130	-25,7%

Figura 20

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

ii) Ficha Técnica

4. CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

Tamaño de las Empresas

Todas las ediciones de los respectivos Estudios de Gestión del Conocimiento se dirigieron a empresas de tamaño mediano-grande y enviando –específicamente- los Cuestionarios para su cumplimentación a la Dirección de dichas empresas, para obtener la visión estratégica de sus dirigentes.

En el Estudio de 2009 el 41,2% de las empresas que contestaron al cuestionario tenían entre 501 y 5.000 empleados (43% entre 501 y 3000 en 2005 y 43,3% entre 401 y 2000 en 2001). Complementariamente en 2009 el 25% tenían más de 5.000 empleados (27% > 3.000 en 2005 y 39% > 2.000 en 2001). Ambos datos indican la confirmación del sector medio-grande de empresa en el Estudio de 2009, que se mantiene coherente con los de 2001 y 2005.

Cargo de quien contesta al Cuestionario

También en todas las ediciones de los Estudios de Gestión del Conocimiento se enviaron los Cuestionarios, para su cumplimentación, a la Alta Dirección de las empresas, con el objetivo de obtener la visión estratégica de sus dirigentes y no una visión técnica o sesgada por las responsabilidades de algún Departamento al respecto.

Un 38% de las personas que respondieron el Cuestionario en 2009 eran o bien el Director General o bien el Consejero Delegado (52,8% en 2005). El resto – mayoritariamente- fueron respuestas emitidas por Directores Funcionales de primer nivel, en muchos casos por delegación expresa del máximo responsable de la empresa, lo que confirma la importancia de la involucración de la Alta Dirección de las empresas en los resultados del Estudio.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

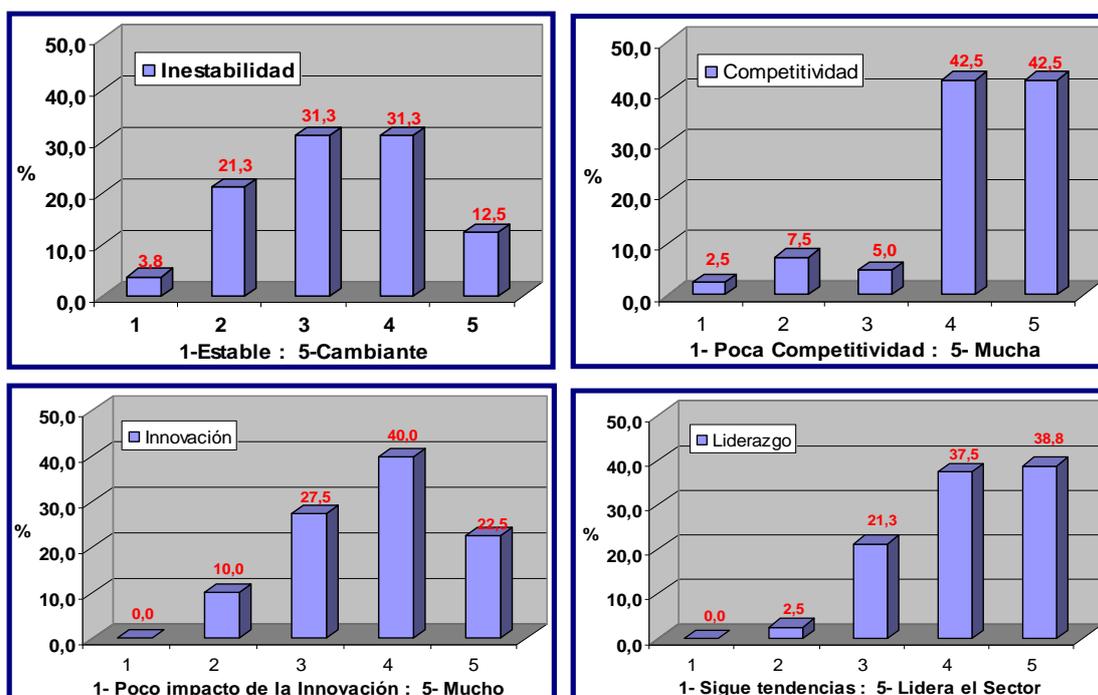
ii) Ficha Técnica

4. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Sector en que operan: Estabilidad, Competitividad, Innovación y Liderazgo

Respecto al Sector en donde operan, independientemente de cual sea éste, las empresas presentan mayoritariamente, en los resultados del Informe 2009, un entorno de poca Estabilidad (entorno cambiante), de Altísima Competitividad, donde la Innovación juega un papel importante y en este entorno las empresas dicen ejercer un Liderazgo en su Sector (*fig 21-24*).

Figuras 21-24



Estos datos mantienen su coherencia con los Estudios precedentes (*fig. 25*)

Valor alto (4+5)	Inestabilidad	Competitividad	Innovación	Liderazgo
2009	43,8	85,0	62,5	76,3
2005	57,4	85,2	56,4	86,1
2001	61,1	84,9	73,1	79,3

Figura 25

Nótese que el entorno Inestable parece minorarse pero la Competitividad se mantiene.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

ii) Ficha Técnica

4. CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

Volumen de Facturación

Como hemos indicado, la muestra de empresas se seleccionó con criterios de empresa mediana-grande, como hemos visto ya a través del número de empleados (*fig. 27*) y que ahora reforzaremos analizando el Volumen de Facturación de éstas en Millones de Euros: más del 60% de las empresas encuestadas superaban los 100 Millones de € de Facturación, en línea también con los estudios anteriores (*fig. 26*).

% en rangos de facturación y por Años	2009	2005	2001
> 100 M en 2009 (> 120 en 2005/2001)	61,3	68,4	85,6
< 100 M en 2009 (< 120 en 2005/2001)	38,8	31,6	14,4
% Total	100	100	100

Figura 26

Nº Empleados (*)	2009	2005	2001
< 500	33,8	30,0	17,1
500-5000	41,2	43,0	43,4
> 5000	25,0	27,0	39,5
% Total	100,0	100,0	100,0

Figura 27

(*) Pequeñas diferencias en límites de rangos

Finalmente, recordar que la muestra se orientó a empresas medianas y grandes para ser contestadas por sus Directivos de alto Nivel (*fig. 28*), representados en el cuadro adjunto por ‘Dirección General’, y más allá de éstos, Directivos de primera línea jerárquica, representados en el cuadro adjunto como ‘Director Funcional/División’.

Cargos encuestados	2009	2005
Dirección General	38,0	52,8
Director Funcional/División	51,9	28,7
Otros	10,1	18,5
% Total	100,0	100,0

Figura 28

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

iii) Construcción de la Base de Datos

Con los datos del Estudio de 2009, utilizando el Cuestionario mejorado y en un momento de madurez de la Gestión del Conocimiento, pero también de ‘cansancio’ del concepto –por motivos que posteriormente analizaremos- se elaboró una base de datos en un fichero excel donde se parametrizaron las respuestas de conocidas empresas participantes en el estudio, como Telefónica, Enagas, Heineken, ONCE Abengoa, Red Eléctrica, Areas, Caprabo, Grupo Santander, Endesa, Cepsa, Prisa, Barceló, TMB, ASISA, Ferrovial, Mapfre, etc

NºQ	Empresa	C1-Act.	C2-Ventas	C3-Emp	C4-Estal
1	TYCO Electronics	Producción de componentes eléctricos y de conexión para to	4	3	3
2	Futura International Airways	Aviación	4	3	4
3	Colebega	Distribuidor/fabricante bebidas	5	3	2
4	COMSA	Construcción	5	4	3
5	TELVENT	Tecnologías de la información	4	4	2
6	Anónimo - Automoción	Automoción	6	4	3
7	Telefónica	Telecomunicaciones	6	6	4
8	Anónimo - Alimentación	Alimentación	5	4	4
9	ENAGAS	Transporte de Gas Natural, almacenamiento y regasificación	5	3	3
10	Heineken	Fabricación y comercialización de cervezas	5	4	2
11	ONCE	Holding de grupo de empresas	5	6	4
12	Abengoa	Ingeniería y construcción industrial	6	6	3
13	Red Eléctrica Española	Energía	5	4	1
14	Areas	Restauración y distribución	5	6	3
15	CuatroCasas	Asesoramiento Jurídico. Firma de abogados	5	5	4
16	CABPRABO	Retail	6	6	4
17	Grupo Santander	Banca	6	6	3

Figura 29

Los datos almacenados en la Base Datos son tanto los resultados referidos a datos de tratamiento estadístico (numéricos) como los datos cualitativos que necesitan una posterior codificación o catalogación para su correcta interpretación y sobre los que se profundizará específicamente en esta Tesis.

También existen, en pequeño número, resultados basados en **Cuestionario** que se obtuvieron **de manera anónima** (extremando el control sobre la validez de los datos) y también otros –los menos- realizados a través de **entrevista directa** con el directivo o responsable de la empresa seleccionada. Todo el conjunto recibió un esmerado tratamiento de codificación y validación para preservar su fiabilidad.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

iv) Criterios de Análisis de la Base de Datos

Del tratamiento seguido y de manera progresiva se fueron recibiendo los primeros resultados a través de opciones de totalización de la herramienta de registro (cuando ello era posible) que estuvieron presentes desde el primer momento de la recogida de los datos.

Esta monitorización de resultados (*fig. 30*) no detonó grandes variaciones porcentuales de las informaciones recibidas a medida que se iban recibiendo, sino que – contrariamente y como era de esperar- los datos que iban llegando consolidaban los anteriores perfilando progresivos cambios que nunca llegaron a plantear disparidades ni discontinuidades, por lo que la valoración del tratamiento recibido de los datos, en cuanto a rigurosidad y fiabilidad, se puede considerar eficaz, eficiente y realista, al ir auto-confirmándose unas informaciones a otras, es decir, demostrando una coherencia estadística uniforme a lo largo del tiempo.

De los datos estadísticos se registró el **número** y -cuando procedía- la **suma** la **media**, los valores **máximos** y **mínimos**, la **desviación típica**, la **cantidad** según los valores, los **porcentajes** según los valores, y los **porcentajes agregados** -según los valores- **crecientes** (de menos puntuación a más) y **decrecientes** (de más a menos).

Nº ITEM	1.2	1.3	1.4.1	1.4.2	1.4.3	1.4.4
COUNT	80	80	80	80	80	80
SUM			262	332	300	330
AVERAGE			3,3	4,2	3,8	4,1
MAXIM	6	6	5	5	5	5
MINIM	1	1	1	1	2	2
DESVIACIÓ TÍPICA			1,1	1,0	0,9	0,8
Cont. Valor = 1	1	5	3	2	0	0
Cont. Valor = 2	13	22	17	6	8	2
Cont. Valor = 3	17	11	25	4	22	17
Cont. Valor = 4	18	22	25	34	32	30
Cont. Valor = 5	14	5	10	34	18	31
Cont. Valor = 6	17	15				
Total	80	80	80	80	80	80
Val. 1-% / total	1,25	6,25	3,75	2,50	0,00	0,00
Val. 2-% / total	16,25	27,50	21,25	7,50	10,00	2,50
Val. 3-% / total	21,25	13,75	31,25	5,00	27,50	21,25
Val. 4-% / total	22,50	27,50	31,25	42,50	40,00	37,50
Val. 5-% / total	17,50	6,25	12,50	42,50	22,50	38,75
Val. 6-% / total	21,25	18,75				
5-%			12,50	42,50	22,50	38,75
5+4-%			43,75	85,00	62,50	76,25
5+4+3-%			75,00	90,00	90,00	97,50
5+4+3+2-%			96,25	97,50	100,00	100,00
5+4+3+2+1-%			100,00	100,00	100,00	100,00

Figura 30

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

iv) Criterios de Análisis de la Base de Datos

Los datos de respuesta múltiple en listas cerradas (a veces con opción de respuesta abierta adicional) se codificaron, facilitando su tratamiento estadístico

C11-As-Pers.	C11-As-Docu	C11-As-For	C11-As-Tec	C11-As-Inn	C11-As-IC	C11-As-Cult	C11-As-Otros
1		1		1			
1		1				1	
1	1		1	1	1	1	
1	1	1	1		1		
1		1		1	1		
1		1			1	1	
1				1	1		
1	1	1		1	1		
1		1		1			
1		1		1			

Figura 31

(fig. 31), como por ejemplo los Aspectos a los que se Asocia la GC.

C52-R-Ah.	C52-R-Fut.	C52-R-Tv
0		1
	1	
1		
1		
0	0	
		1
1	1	

Figura 32

Otros, de elección en ‘Sí, No, Tal vez’ como los que preguntaban (entre otros) por si existía un Departamento de Gestión del Conocimiento (Ahora: Sí, No; A futuro: Si, No, Tal vez) también se codificaron para su tratamiento estadístico (fig. 32).

Las Preguntas Abiertas, con datos puramente cualitativos, tuvieron que pasar por una primera fase de catalogación para hacer aquellas agrupaciones coherentes con el sentir de la pregunta y que debían interpretarse también con un alto nivel de alerta para que existiera una coherencia interna entre esas respuestas y el resto de repuestas del cuestionario. Ver cuadro adjunto (fig. 33) sobre Inibidores (y Catalizadores) de la GC.

DIFICULTADES (RA)	Dif1	Dif2	Col	TOT	DIFICULTADES Respuesta A	As	Obser	DIFICULTADES Respuesta B	Asi	Observ	Col
Categorías					1 Dependencia funcional de la matriz		2	1 Trabajo a 3 turnos		2	1
1 Cultura	15	16	3	28	2 La dispersión geográfica de nuestros centros	4 Geograf.	2	2 La diversidad de tareas y objetivos de nu		2	0
2 Organización	21	13	3	31	3 n.a.		3	3 n.a.		3	1
3 Personas	11	14	3	22	4 Gran dispersión geográfica	4 Geograf.	4	4 Entomo muy competitivo con un día a día		5	0
4 Características actividad	12	12	4	20	5 Dispersión Geográfica	4 Geograf.	4	5 Dispersión cultural		1	0
5 Pocos recursos	8	6	1	13	6 Resistencia a los cambios por parte de la orga	2	6	6 Ansia de controlar la información como u		3	0
6 Procesos Gestión	5	5		10	7 Organizaciones "Silos"	2	7	7 Excesivo conocimiento no estructurado		4	0
7 Liderazgo	0	0	0	0	8	0	8	8		0	1
8 Tecnología	0	0	0	0	9	0	9	9		0	1
9 Formación	0	0	0	0	10 Estructura por funciones	2	10	10 Cultura Empresarial		1	0
10 Innovación	0	0	0	0	11 Elevado número de niveles organizativos	2	11	11 Falta de tiempo		5	0
11 Motivación	0	0	0	0	12 Énfasis en la confidencialidad	1	12	12 Organización divisional vertical. No se ap		2	0
12 Resultados	0	0	0	0	13 Prepotencia	1	13	13 Falta de colaboración de algunos directiv		3	0
13 Geografía????	0	0	0	0	14 Dispersión Geográfica	4 Geograf.	4	14 Diferentes Culturas en la organización		1	0
14 Comunicación????	0	0	0	0	15 Recompensa adecuada del mismo	6	15	15 Competencia interna		3	0
15 Competencia????	0	0	0	0	16 Poco convencimiento de la necesidad, todaví	1	16	16 Alta orientación a la resolución de proble		1	1
16	0	0	0	0	17 Individualismo	1	17	17		0	0
17	0	0	0	0	18 Cultura de la inmediatez: Resolver el día a día	1	18	18 Enfoque hacia resultados más que hacia		1	1
18	0	0	0	0	19	0	19	19		0	1
19	0	0	0	0	20 Estructura Compartimentada	2	20	20 Cultura muy jerarquizada		1	0
20	0	0	0	0	21 Relvo Generacional	3	21	21 Creciente competencia		4	0
TOTALS	72	66	14	124	22 Hasta ahora había bastante personal de edad	3	22	22 Dificultades personales a la hora de com		3	1
					23 Independencia unidades de negocio	2	23	23 Descentralización de procesos		2	1
					24 Riguroso control del coste	5	24	24 Preocupación por el corto plazo		1	0
					25	0	25	25		0	1
					26 Recursos limitados	5	26	26		0	0
					27 Celos Profesionales	1	27	27 Miedo al cuestionamiento		3	0
					28 Falta de transparencia personal por desconfiar	1	28	28 Resistencia al cambio		3	0

Figura 33

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

iv) Criterios de Análisis de la Base de Datos

Algunas de las respuestas a estas preguntas, podían estar vinculadas entre sí, con la **necesidad de correlacionar los resultados** entre ellas, como un subconjunto dentro del global de los datos. Este sería el caso de los Mecanismos de Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento (*fig. 34*) que requirieron un análisis paralelo entre ellos, llegando incluso a tener que homogenizar las categorías de respuestas de todos ellos.

Categorías	INCORPORACIÓ						CREACIÓ						TRANSMISSIÓ								
	Inc1	Inc2	Tot.	%	Col.	T.Em	%	Cre1	Cre2	Tot.	%	Col.	T.Em	%	Tra1	Tra2	Tot.	%	Col.	T.Em	%
1 BENchmarking	2	5	7	4,8	0	7	8,8	0	1	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5
2 GENt Incorporada	21	10	31	21,4	1	30	37,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	0	0	0,0	0	0	0,0
3 COL.laboracions	4	9	13	9,0	1	12	15,0	0	4	4	2,9	0	4	5,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0
4 ORGanitzatives, accions	8	8	16	11,0	2	14	17,5	7	6	13	9,4	3	10	12,5	15	12	27	19,7	1	26	32,5
5 FORmació Interna	6	2	8	5,5	0	8	10,0	1	0	1	0,7	0	1	1,3	17	8	25	18,2	0	25	31,3
6 CONsultors externs	14	4	18	12,4	0	18	22,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5
7 PERsonales, apoyos/sugg	0	0	0	0,0	0	0	0,0	3	7	10	7,2	0	10	12,5	3	6	9	6,6	1	8	10,0
8 SOPorte Aplic/Tecnol.	1	4	5	3,4	0	5	6,3	4	8	12	8,6	1	11	13,8	6	10	16	11,7	2	14	17,5
9 PROyectos, participaci6n	2	2	4	2,8	0	4	5,0	7	2	9	6,5	1	8	10,0	1	1	2	1,5	0	2	2,5
10	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0
11 EQUIpos, Comites, Reunio	0	1	1	0,7	0	1	1,3	11	4	15	10,8	0	15	18,8	7	15	22	16,1	4	18	22,5
12 I+D	1	0	1	0,7	0	1	1,3	10	9	19	13,7	1	18	22,5	0	0	0	0,0	0	0	0,0
13 BESt Practices	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	4	10	7,3	1	9	11,3
14 COL.lab.Universidades	3	5	8	5,5	0	8	10,0	1	2	3	2,2	0	3	3,8	0	0	0	0,0	0	0	0,0
15 COL.lab.Clientes/Prov.	1	2	3	2,1	0	3	3,8	17	14	31	22,3	5	26	32,5	0	0	0	0,0	0	0	0,0
16 COMunid.Práctica, Foros	0	2	2	1,4	0	2	2,5	4	0	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8
17 FORmació Gral	9	17	26	17,9	2	24	30,0	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	6	12	8,8	1	11	13,8
18 PLANificaci6n y Control	0	0	0	0,0	0	0	0,0	2	7	9	6,5	0	9	11,3	4	0	4	2,9	0	4	5,0
19	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0
20 ALTres	1	0	1	0,7	0	1	1,3	3	1	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8
TOTALS	74	71	145	100,0	6	139	173,8	72	67	139	100,0	11	128	160,0	71	66	137	100,0	10	127	158,8

Figura 34

Adicionalmente, en el análisis de **preguntas Abiertas**, principalmente con más de una opción en la respuesta, se daban algunas circunstancias a tener en cuenta a la hora de analizar estadísticamente los resultados, que aquí describimos:

- En algunos casos el porcentaje de respuestas podía tener sentido sobre el total de respuestas. La suma de Resultados daría 100.
- En otros casos el porcentaje de respuestas podía tener sentido sobre el total de empresas encuestadas, asignándose cada una a una sola opción. La suma de Resultados daría 100.
- En otros casos el porcentaje de respuestas podía tener sentido sobre el total de empresas encuestadas, pero cada una participando en más de una opción. El total excedería de 100.
- En preguntas abiertas de respuesta múltiple, se filtrarían las respuestas a una categoría cuando ésta ya hubiese sido utilizada anteriormente por la empresa encuestada (**colisiones**), que restarían del total de respuestas para el cálculo de los correspondientes resultados porcentuales.

4. Fase II. Método. b) Preparación de Datos

iv) Criterios de Análisis de la Base de Datos

En el análisis de los datos, a parte de obtener los resultados de 2009 -mediante las informaciones obtenidas en el Cuestionario elaborado en 2007- se validaron y complementaron estas informaciones con la ‘**visión evolutiva**’ del estudio anterior, ver ejemplo (*fig. 35*), cuando los items de ambos cuestionarios permitían este análisis evolutivo por la afinidad y por la manera de presentar los conceptos seleccionados.

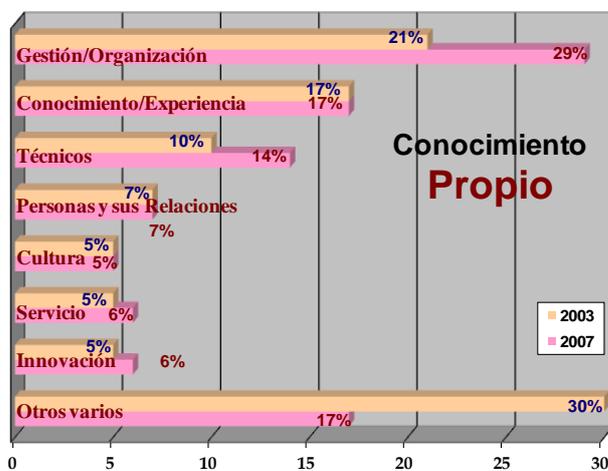


Figura 35

En esta Tesis Doctoral se aplicará el mismo criterio de ‘**reforzar**’ la argumentación sobre los datos con observaciones de elementos similares en estudios previos **pero independientemente** de éstos se desarrollará el proceso de investigación.

Cuando la información ha sido lo suficientemente homogénea, la comparativa a lo largo del tiempo se ha empleado para dar una **visión evolutiva ampliada**, de mayor alcance (incluyendo los tres Estudios) y para confirmar tendencias sugeridas (*fig. 36*).

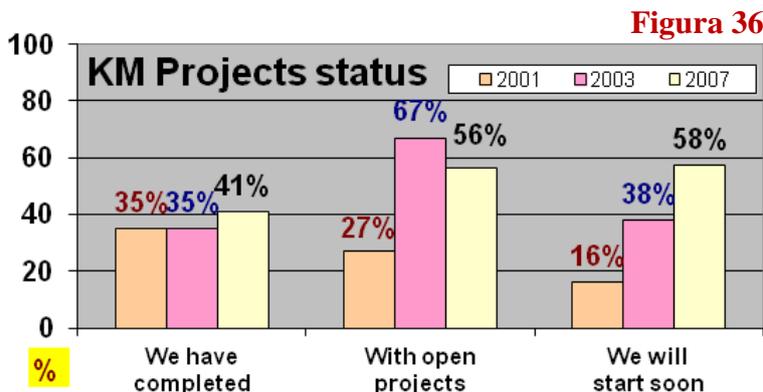


Figura 36

Finalmente recordar que a lo largo de la Tesis nos vamos a referir a los datos de los Estudios según la **fecha de su publicación oficial** (2001, 2005, 2009)

aunque en algunas informaciones referenciadas, como en el gráfico anterior, pueden aparecer referencias a la **fecha de la toma de datos** del estudio (2001, 2003, 2007) o la **fecha de presentaciones parciales** de sus resultados en ponencias o congresos.

FASE III

Resultados

a) Datos Iniciales

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales



i) Datos en Escala de Likert

Iniciamos la descripción detallada de algunos elementos de la base de datos que nos servirán como datos iniciales clave y punto de partida de nuestra investigación.

Como ya habíamos comentado con anterioridad, los datos del Estudio de 2009 serán ‘reforzados’ –*cuando sea posible*- con los datos de los estudios precedentes, para ‘apuntalar’ más cualquier argumentación basada en ellos, si bien es necesario recordar que sólo la base de datos del tercer estudio de gestión del conocimiento es nuestro punto de partida, como escenario de ‘madurez’, para la probación de las hipótesis de trabajo.

Describimos a continuación, uno a uno, los resultados de preguntas basadas en la escala de Likert. Algunos gráficos pertenecen a presentaciones o artículos publicados.

1.4.- ¿Cómo describiría la situación del Sector en el que opera SU empresa?

Comprende valoraciones acerca de la Estabilidad (de Muy Estable-1 a Muy Cambiante-5), la Competitividad (de Poca-1 a Mucha-5), el impacto de la Innovación (de Muy bajo-1 a Muy alto-5) y el Posicionamiento en el Sector (de Seguir tendencias-1 a Liderar-5)

Vemos que los resultados de 2009 (*fig. 37*) indican que **las empresas operan en un entorno de Inestabilidad** (43,8 % muy cambiante o bastante cambiante), en un entorno Competitivo (85% Muy competitivo o bastante), donde impacta la Innovación (62,5% mucho o bastante) y dichas empresas Lideran el sector (76,3% mucho o bastante)

Puntuación 2009	Estabilidad	Competitividad	Innovación	Liderazgo
1	3,8	2,5	0,0	0,0
2	21,3	7,5	10,0	2,5
3	31,3	5,0	27,5	21,3
4	31,3	42,5	40,0	37,5
5	12,5	42,5	22,5	38,8
	100	100	100	100

Figura 37

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

En términos gráficos se puede ver perfectamente este posicionamiento (*fig. 38-41*).

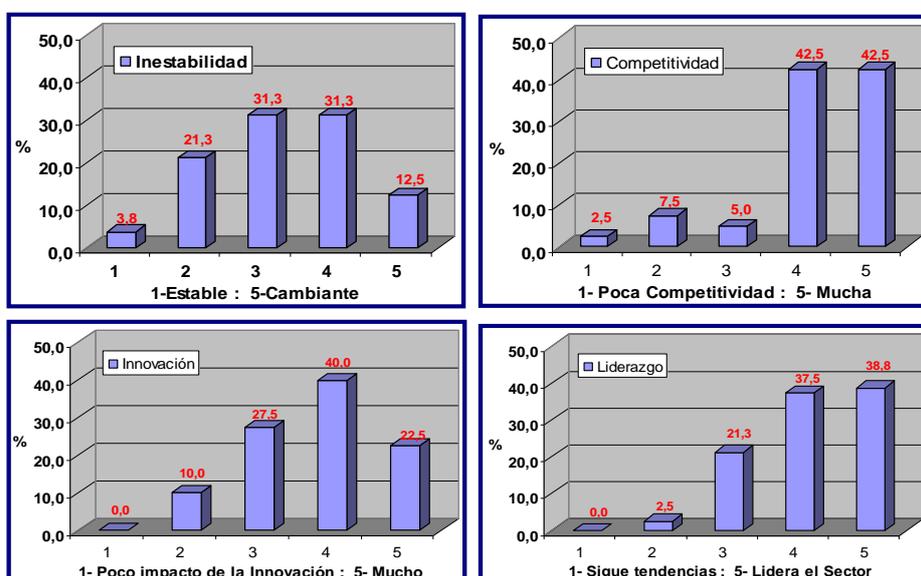


Figura 38-41

Es de destacar que los datos de los tres estudios sobre GC (*fig. 42*) no ofrecen diferencias substanciales y sus resultados pueden utilizarse como factor de refuerzo.

Sector Donde Opera				
Valor alto (4+5)	Inestabilidad	Competitividad	Innovación	Liderazgo
2009	43,8	85,0	62,5	76,3
2005	57,4	85,2	56,4	86,1
2001	61,1	84,9	73,1	79,3

Figura 42

Los valores de **Inestabilidad** se moderan con el paso del tiempo pero mantienen un promedio del 54% de empresas que creen que su sector es muy, o bastante, inestable.

Los valores de **Competitividad**, objeto focal en la Tesis (¡!), se han mantenido prácticamente igual en los tres estudios, en una media del 85% para el muy, o bastante, competitivo, con una oscilación máxima de tan sólo el 0, 2%, una base muy coherente.

La **Innovación** también mantiene un promedio alto del 64% que declaran que su impacto es alto o bastante alto.

Finalmente el **Liderazgo** en el sector se sitúa como la característica de un 80,6% de promedio de las empresas que configuran la muestra, sin oscilaciones significativas.

Liderazgo y Competitividad son factores importantes de nuestras Hipótesis.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

1.7.- ¿Considera el Conocimiento como un activo Estratégico para SU Empresa?

Esta pregunta directa ‘dispara’ al corazón del tema de la Gestión del Conocimiento y sorprende la contundencia de sus resultados: ninguna empresa utiliza los valores mínimos de poco, o escasamente, (fig. 43) estratégico. Por el contrario, el 56,4% le otorga el valor máximo de muy estratégico. **El Conocimiento es considerado un Activo Estratégico.**

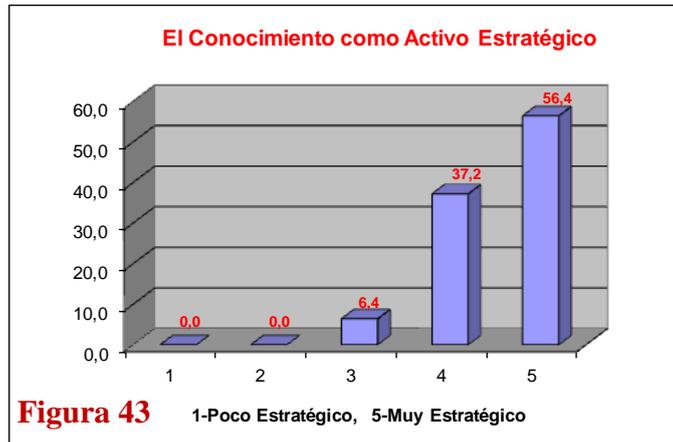


Figura 43 1-Poco Estratégico, 5-Muy Estratégico

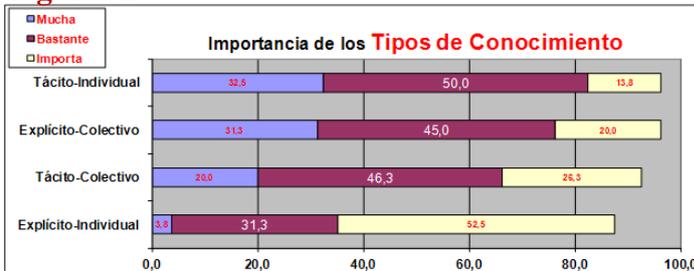
2.3.-Valore la importancia para SU empresa, de los siguientes Tipos de conocimiento:

Esta pregunta tendrá importancia en relación al uso e importancia del Conocimiento Propio que este trabajo sostiene. Los resultados apuntan al valor destacado del conocimiento **Tácito-Individual** (82,5%) por encima del **Explícito-Colectivo** (76,3%) (fig 44-45)

	Tácito-Individual	Tácito-Colectivo	Explícito-Individual	Explícito-Colectivo
1	0,0	1,3	0,0	0,0
2	3,8	6,3	12,5	3,8
3	13,8	26,3	52,5	20,0
4	50,0	46,3	31,3	45,0
5	32,5	20,0	3,8	31,3
	100	100	100	100

Figura 44

Figura 45



obtiene un refuerzo de esta valoración respecto a los tipos de conocimiento, ya que en todos ellos se prioriza la Experiencia Individual por encima del resto (fig. 46).

Valor alto (4+5)	Tácito Individual	Explícito Colectivo
2009	82%	76%
2005	74%	67%
2001	81%	77%

Figura 46

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

2.4.- Del conocimiento que utiliza SU empresa, ¿Qué importancia tiene el conocimiento Propio?, es decir, aquel conocimiento peculiar que sería difícil de imitar fuera de su empresa.

Conocimiento Propio	%
1 - Poco Importante	1,3
2 - Algo Importante	1,3
3 - Considerable	11,4
4 - Bastante Importante	60,8
5 - Muy Importante	25,3
% Total	100,0

Un abrumador **86,1%** de las empresas encuestadas consideraron el uso de un **Conocimiento Propio** –uno de los ejes principales de este trabajo– como **muy, o bastante, importante** (*fig. 47*).

Figura 47

2.5.- Ese conocimiento propio en SU empresa, ¿Representa un bajo o un alto porcentaje del conocimiento global que utilizan? (...es decir, el porcentaje de ‘Inimitabilidad’ del conocimiento en su empresa)

A pesar de la importancia otorgada a éste, la **cantidad del Conocimiento Propio no representa el factor determinante**, puesto que sólo un 6,3% de empresas consideran que es un porcentaje muy alto respecto al global que utilizan, similarmente al estudio de 2005 donde este valor se reducía a un 2,8% (*fig. 48*).

% Inimitable	2009	2005
NS/NC	0	12
Muy Bajo	1,3	2,8
Algo	8,8	18,5
Considerable	36,3	29,6
Bastante	47,5	34,3
Muy Alto	6,3	2,8
% Total	100	100

Figura 48

3.1.- Valore la importancia para SU empresa de las siguientes formas de Incorporación de nuevos conocimientos

En las formas de **Incorporación** destaca la opción B (Incorporación de Perfiles Específicos), seguido de la opción A (Asistencia a cursos de formación externos, ferias y

	A	B	C	D
1	3,8	1,3	10,0	10,0
2	8,8	5,0	22,5	12,5
3	35,0	32,5	36,3	38,8
4	45,0	43,8	25,0	30,0
5	7,5	17,5	6,3	8,8

Figura 49

congresos), por delante le las otras opciones cerradas de ‘Contratación de consultores expertos’ (C) o ‘Proyectos con otras empresas/Universidades’ (D) (*fig. 49*). Estas formas de incorporación de conocimiento se complementarán con respuestas abiertas de casos.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

3.3.- Valore la importancia de las siguientes formas de Creación de conocimiento en SU empresa

	A	B	C	D
1	6,3	1,3	7,5	1,3
2	16,3	3,8	10,0	3,8
3	28,8	12,5	27,5	30,4
4	33,8	42,5	33,8	34,2
5	15,0	40,0	21,3	30,4

Figura 50

En los mecanismos de **Creación**, las empresas encuestadas destacan claramente el ‘Trabajo con Clientes y Proveedores’ (B) y a continuación la ‘Planificación de negocio identificando necesidades de nuevas competencias (D). Menos valorados son los ‘Departamentos de I+D’ (C) y los ‘Procedimientos para fomentar y aprovechar sugerencias’ (A) (fig. 50).

En los mecanismos de **Creación**, las empresas encuestadas destacan claramente el ‘Trabajo con Clientes y Proveedores’ (B) y a continuación la ‘Planificación de negocio identificando necesidades de nuevas competencias (D). Menos valorados son los ‘Departamentos de I+D’ (C) y los ‘Procedimientos para fomentar y aprovechar sugerencias’ (A) (fig. 50).

3.5.- Valore la importancia de estas otras formas de Transmisión de Conocimiento para su empresa

En cuanto a los mecanismos de **Transmisión** de conocimiento más valorados (entre las respuestas cerradas) está el ‘Mantenimiento de manuales / prácticas establecidas’ (C) junto a los ‘Cursos de Formación interna / Universidades corporativas’ (B). A poca distancia en cuanto a valoración le sigue la ‘inclusión de todas las prácticas en el trabajo diario’ (D) y ‘Documentar experiencias para identificar y difundir *Best Practices*’ (A) (fig. 51).

	A	B	C	D
1	2,5	1,3	1,3	1,3
2	15,2	12,7	11,4	7,7
3	26,6	21,5	16,5	26,9
4	40,5	46,8	51,9	44,9
5	15,2	17,7	19,0	19,2

Figura 51

Nótese que paradójicamente, la opción de transmisión de conocimiento menos valorada se sitúa en la órbita del uso y reaprovechamiento de las *Best Practices*. Este concepto, de amplia difusión, ha sido uno de los iconos principales de muchas políticas de Gestión del Conocimiento en aquellas empresas que han tomado iniciativas al respecto. Ahora, la visión práctica desde la alta dirección de las empresas, no parece reforzar esta idea –al menos- de manera contundente y contextualiza el uso de la explotación de las *Best Practices* como algo que ‘está allí’ pero no es prioritario al respecto.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

4.1.- Valore en que medida las siguientes situaciones reflejan la Situación actual de su organización

En cuanto al Contexto Organizativo, obsérvese que se tiene la mirada muy abierta al **Entorno** (75% de 5+4) mientras que la **Innovación** (53,8% de 5+4) no figura como lo más destacado e, incluso, la promoción de las ‘**Comunidades de Práctica**’, que ha sido otro icono de los programas de Gestión del Conocimiento, queda relegada al último lugar (40% de 5+4), en una nueva paradoja entre las propuestas de mercado y las realidades en las empresas (*fig. 52*).

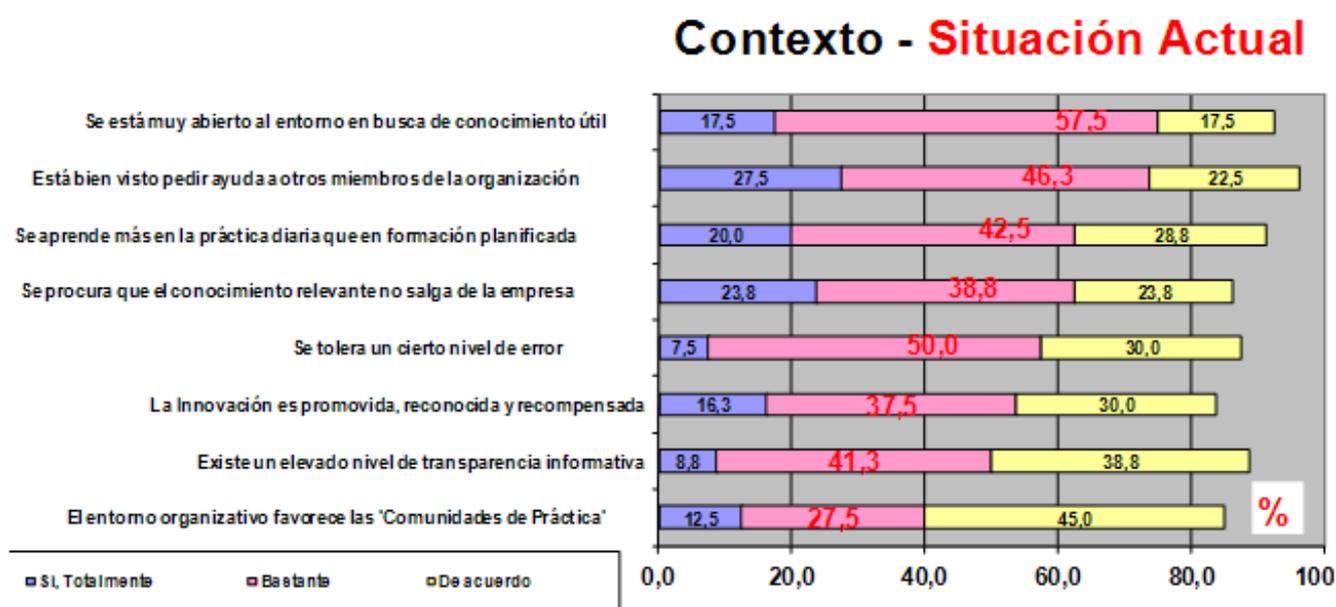


Figura 52

Los aspectos de **Contexto Organizativo** son complejos de interpretar y más cuando se intenta tratarlos desde de una visión cronológica. Algunos aspectos permanecen prácticamente iguales a lo largo de los tres estudios como, por ejemplo, que ‘esté bien visto pedir ayuda’ (73,8% en 2009, 79% en 2005, 75,4% en 2001), mientras que otros parecen ‘retroceder’ como, por ejemplo, el ‘fomento de la innovación’ (53,8% en 2009, 69% en 2005, 73,1% en 2001), sensible tal vez a lo que fue una década emergente en cuanto a desarrollo económico pero que derivó en crisis abierta y profundos cambios en el comportamiento de los mercados y la economía global.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

5.6.- ¿Cree que la Gestión del Conocimiento en SU empresa tendrá una Evolución en Importancia?

Esta pregunta directa, a miembros –no lo olvidemos- de la alta dirección de las empresas, puede provocar sorpresas y expectativas inesperadas. Si en realidad estábamos apoyando que la década del 2000 fue de emergencia del concepto de Gestión del Conocimiento en las empresas españolas, se podía esperar que en la segunda mitad de ésta –hacia 2007 cuando se contestan la mayoría de cuestionarios- existiese un cierto cansancio del concepto, unido a la incipiente crisis económica y a la potencial falta de resultados tangibles de las políticas de GC. No obstante los resultados son contundentes: nadie cree que perderá mucha importancia, o escasamente (1,3%), y en cambio el 82,5% de directivos encuestados cree que ganará importancia e incluso mucha (30%) (*fig. 53*).

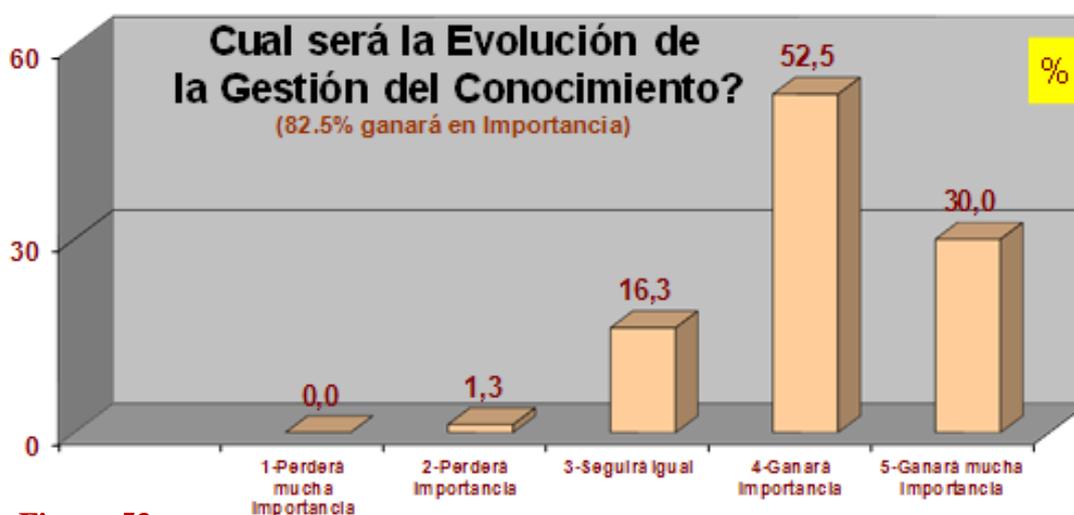


Figura 53

Este fenómeno observado a través de varios parámetros que iremos viendo a lo largo de lo que será el propio estudio (recordar que sólo estamos presentando datos de partida), parece paradójico, pues mezclando la emergencia, el cansancio, la crisis, etc, parece que el conocimiento –o su gestión- salen reforzados de estas fuerzas en lucha. En el fondo, es de esperar –al menos para los que creemos en esta disciplina- que la Gestión del Conocimiento ha llegado para quedarse definitivamente con nosotros, como una necesidad ya estable de una sociedad cultural y técnicamente avanzada.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

6.1.- ¿Cree que en SU empresa se Gestiona el conocimiento de forma adecuada?

Nuevamente una pregunta muy directa nos devuelve una valiosa información sobre la Gestión del Conocimiento en las empresas, al no quedar la más mínima duda, por la contundencia de los resultados, de que su gestión se percibe como ineficiente (*fig 54*), inadecuada y, al fin y al cabo, no satisfactoria.

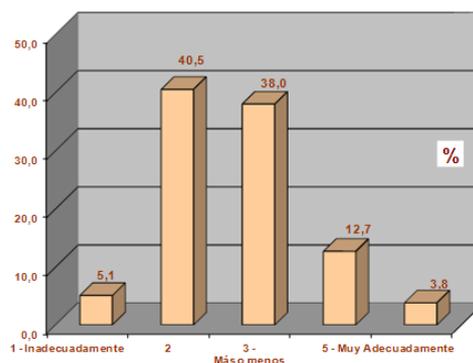


Figura 54

Cómo gestiona GC	2009	2005
Ns/Nc	0,0	1,0
1 - Inadecuadamente	5,1	4,6
2	40,5	25,0
3 - Más o menos	38,0	48,1
4	12,7	20,4
5 - Muy Adecuadamente	3,8	0,9
% Total	100,0	100,0

Figura 55

Un 45,1% (1+2) considera que su gestión no llega ni al aprobado o a la indiferencia, frente a un 16,5% (4+5) que sí consideran que se está haciendo una buena Gestión del Conocimiento. No existen diferencias considerables con el informe de 2005, reforzando la idea de una GC no satisfactoria (*fig 55*).

6.2.- ¿En qué medida las siguientes afirmaciones reflejan la Realidad de SU empresa?

Las realidades que se intenta constatar en el seno de las empresas en cuanto a determinados parámetros de funcionamiento denotan una mayor coherencia en 2001 y 2005 que respecto a 2009. Estos valores, los de 2009, difieren

Respecto a la Información...(4+5)	2009	2005	2001
Sabemos COMO proceder	23,8		
Sabemos CUANDO acceder	32,9	47,0	50,0
Sabemos DONDE encontrar	52,5	75,0	68,3
Accedemos Fuentes EXTERNAS		51,0	61,1
Accedemos Fuentes INTERNAS		58,0	73,1
Sabemos QUE podemos buscar	53,8		
Sabemos a QUIEN contactar	61,3	82,0	76,3

Figura 56

de los estudios previos por el hecho de haber desplazado, en el último informe, el foco de las preguntas hacia el 'conocimiento' (ej. sabemos Quien contactar para localizar *Know-how*) en lugar de centrarlos en la 'información' como en los estudios precedentes (*fig. 56*). Una explicación posible para el 'Cuando' -que hacía referencia al concepto de 'any time/any where'- es el potencial de exigibilidad que el desarrollo de las telecomunicaciones ha propiciado en esta década.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

6.3.- Valore la importancia e indique la existencia (X) en SU empresa de las siguientes Herramientas para...

En la valoración realizada de herramientas que ayuden a la GC y su disponibilidad o no, se observa la importancia de los **Sistemas de Comunicación** (78,7%), las facilidades para **Publicar y Buscar**

Documentos (75,9%) y la **Identificación de Expertos/Capacidades** (69,6%) (*fig. 57*).

Figura 57

Importancia y Disponibilidad de Herramientas	2009	
	5+4	Disp.
Software de Colaboración de Equipos	35,4	30,0
e-Learning y sistemas de autoaprendizaje	40,5	33,8
Distribución de información especializada	59,5	51,3
Sistemas de Colaboración con Clientes/Proveedores	59,5	36,3
Portales o Intranets de Acceso a Recursos	68,4	53,8
Identificación de Expertos y Capacidades	69,6	38,8
Publicar y Buscar Documentos	75,9	52,5
Comunicación interpersonal síncrona y asíncrona	78,7	45,0

El 'gap' (diferencia entre importancia y nivel de disponibilidad) se observa en los sistemas personales de comunicación síncrona y asíncrona y en la identificación de expertos, en este último caso con 30 puntos porcentuales de diferencia como en el estudio anterior. También se observa la importancia relativa otorgada al Software de Comunicación de Equipos y e-learning, también iconos de programas de GC.

6.7.- En el contexto de SU empresa, las iniciativas de Gestión del Conocimiento, ¿son Permanentes (forman parte del día a día) o son Esporádicas?

Existe, al respecto de si las prácticas de GC son Permanentes o esporádicas, una distribución un tanto homogénea entre las respuestas, si bien se tiende a creer que dichas prácticas deberían ser permanentes (48,7%) en 5+4 (*fig. 58*).



Figura 58

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

7.1.- Valore en que medida la Gestión del Conocimiento tiene Influencia en los siguientes aspectos, en SU empresa

Otro aspecto importante del estudio se refiere a las **áreas en donde influye** o debería influir una buena GC, que se orienta mucho al Cliente y al Producto o Servicio, pero no a su coste, ni a su producción ni al incremento de sus ventas (*fig. 59*).

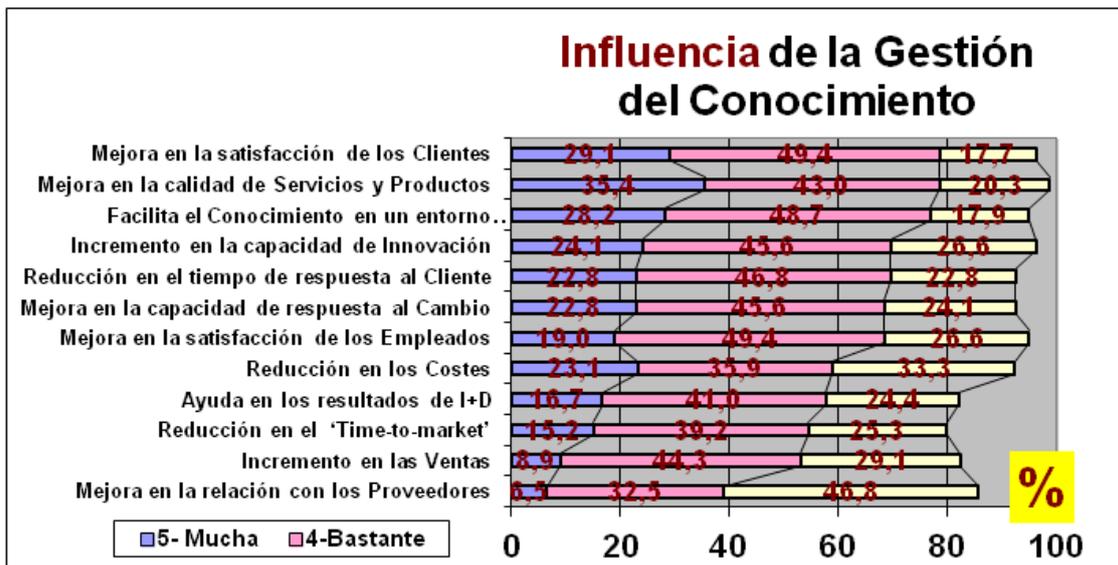


Figura 59

Si bien podemos ser conscientes de lo difícil que puede representar tener una visión homogénea de la práctica de la GC por parte de directivos de muy distintas empresas, lo que sí parece bastante obvio es que **todos coinciden** en que la GC puede

dar de sí: las diferencias entre los estudios de 2005 y 2009, difieren un 3% -como mucho- en los 9 ítems iguales (*fig. 60*).

Figura 60

Influencia de la Gestión del Conocimiento	5+4	
	2009	2005
Mejora en la calidad de Servicios y Productos	78,5	78,0
Mejora en la satisfacción de los Clientes	78,5	75,0
Facilita el Conocimiento en un entorno competitivo	76,9	
Reducción en el tiempo de respuesta al Cliente	69,6	73,0
Incremento en la capacidad de Innovación	69,6	60,0
Mejora en la satisfacción de los Empleados	68,4	66,0
Mejora en la capacidad de respuesta al Cambio	68,4	70,0
Reducción en los Costes	59,0	62,0
Ayuda en los resultados de I+D	57,7	
Reducción en el 'Time-to-market'	54,4	52,0
Incremento en las Ventas	53,2	51,0
Mejora en la relación con los Proveedores	39,0	

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

i) Datos en Escala de Likert

7.3.- ¿En que grado cree que la Gestión del Conocimiento contribuye a la Competitividad de SU empresa?

De nuevo nos encontramos ante una pregunta clave, directa y concreta, que no se presta a interpretaciones y que resulta crítica para las intenciones de investigación del presente trabajo. Nos referimos a la **Contribución de la GC a la Competitividad**.

Las respuestas (*fig 61*) mantienen una distribución homogénea a lo largo de los estudios de 2009 y 2005, reforzando la tesis de la importante contribución de la GC a la competitividad, que se incrementa en sus valores máximos pasando del 68,5% en 2005 a 79,7% en 2009.

GC y Comp.	2009	2005
Ns/Nc	0,0	3,7
Nada	1,3	0,0
Poco	5,1	3,7
Contribuye	13,9	24,1
Bastante	53,2	52,8
Mucho	26,6	15,7
% Total	100,0	100,0

Figura 62

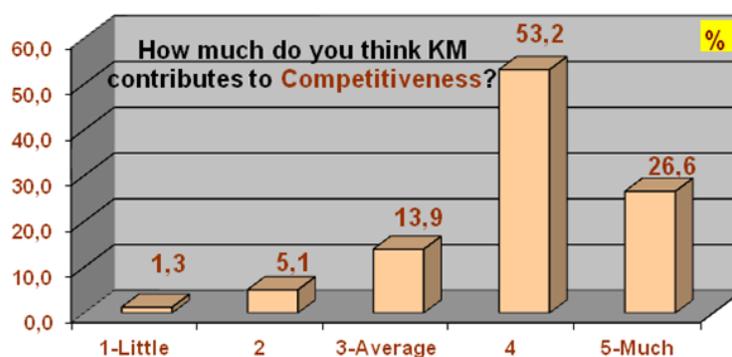


Figura 61

Podemos ver en el gráfico como casi el 80% de los encuestados en el estudio de 2009 contestaron valorando mucho (4 ó 5) la contribución de la GC a la Competitividad (*fig. 62*).

7.4.- Finalmente, ¿Considera que las ventajas competitivas basadas en el Conocimiento son Duraderas?

Las ventajas competitivas basadas en la GC se consideran **Duraderas** (*fig. 63-64*).

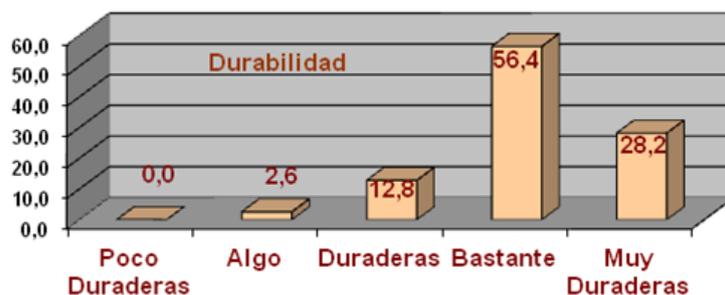


Figura 64

Figura 63

GC y Comp.	2009	2005
Ns/Nc	0,0	3,7
Duraderas	0,0	0,0
Algo	2,6	0,9
Duraderas	12,8	13,9
Bastante	56,4	57,4
Mucho	28,2	24,1
% Total	100,0	100,0

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

ii) Datos en preguntas Abiertas

En esta Sección revisaremos los datos iniciales de partida que se corresponden con preguntas Abiertas del Cuestionario. Obsérvese que en algunos resultados no se presentan unos % que sumen 100 al existir preguntas de respuesta múltiple que son más ilustrativas si reflejan qué porcentaje de las respuestas totales contienen el concepto.

1.1.- Indique el principal sector de Actividad en el que opera SU empresa.

Una vez catalogadas las respuestas abiertas, la Actividad de las empresas encuestadas se reparten a partes prácticamente iguales (**49%-51%**) entre **Servicios e Industria**, proporción idéntica a la del Estudio de 2005, estando representadas empresas de Industria genérica (17,5%), Ingeniería y Construcción (12,5%), TIC (8,8%), Automoción (10%), Alimentación (12,5%), Energía y Utilities (11,3%), Servicios genéricos (5%), Banca, Seguros y Finanzas (3,8%), Medios Comunicación (3,8%), Turismo y Ocio (5%), Sector Sanitario (6,3%) y Transporte (3,8%).

Al tratarse de un estudio transversal de las prácticas de Gestión del Conocimiento y su relación con la Competitividad, la variedad de tipologías de empresa enriquece el factor común de los resultados y atendiendo a muchos de los datos comparativos con los estudios anteriores, utilizados como refuerzo, denota una importante coherencia tanto interna como inter-estudios de los datos e informaciones coleccionados en las bases de datos, ya sea por resultados directos o a través de procesos de catalogación cuando dichos datos necesitaron un tratamiento previo.

1.5.- ¿Cuáles son sus Ventajas competitivas? Indique las 2 Principales (...es decir, qué distingue a SU empresa de sus competidores).

Las Ventajas Competitivas que declaran poseer las empresas encuestadas se sitúan, en primer lugar, en la órbita de los Servicios y Productos que poseen y, en segundo lugar, en las Estrategias que aplican, manteniéndose una diferencia porcentual significativa respecto a otras y manteniendo una total coherencia entre los resultados más priorizados en 2009 y 2005 (*fig. 65*).

Ventajas Competitivas	2009	2005
Servicio/Producto	34,0	32,4
Estrategia	29,0	32,4
Servicio al Cliente	24,0	25,0
Gestion/Organización	21,0	15,7
Innovación	19,0	24,1
Agilidad/Adapt.	15,0	19,4
Imagen/Marca	14,0	21,3
Tecnología	11,0	15,7
Personas	11,0	20,4

Figura 65

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

ii) Datos en preguntas Abiertas

1.6.- ¿En qué Capacidades de SU empresa se basan dichas ventajas competitivas?

Indique las 2 Principales.

Respecto a las Capacidades en que basan sus ventajas competitivas, se destacan el ‘**Equipo Humano**’, en ‘Conocimiento/Experiencia/Know-How’ y la ‘Organización’ (aspectos de gestión y organizativos), presentes prácticamente en 1 de cada 3 cuestionarios. No existen grandes diferencias a pesar que el gráfico pueda sugerirlo. En realidad, en el Estudio de 2009 sólo se permitieron 2 respuestas por cuestionario mientras



Figura 66

que en el de 2005 eran 6, por lo que la presencia de conceptos en los cuestionarios era más amplia, pero la totalización de preferencias sigue las mismas pautas (fig. 66).

Sí se observa, tanto en Ventajas Competitivas como en Capacidades, una regresión de los conceptos de Innovación a favor de conceptos **Organizativos**. En las Ventajas Competitivas parece haber un trasvase de un 5% entre estos conceptos, mientras que en Capacidades, los conceptos ‘Organizativos’ aparecen en un número superior de cuestionarios, a pesar de la menor posibilidad de respuestas abiertas. Estaremos atentos por si puede ser significativo en relación al Conocimiento Propio.

2.2.- En su opinión, ¿Cuáles podrían ser los 2 Objetivos más importantes de una adecuada “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO” para SU empresa?

En cuanto a los Objetivos es destacable **a)** la persistencia de los que se asocian al ciclo de conocimiento (capturar, distribuir...), **b)** la emergencia de objetivos Económicos (ignorados en 2001) y **c)** el continuado descenso de la Formación (42% en 2001) (fig. 67).

Objetivos	2009	2005
Ciclo Conocimiento	39,0	42,0
Resultados Económicos / Competitividad	26,0	23,0
Formación y Desarrollo Personas	25,0	19,0
Mejora Procesos y Gestión	23,0	18,0
Comunicación, Equipo Humano, Participación	19,0	19,0
Adaptabilidad / Supervivencia	14,0	9,0
Innovación	14,0	12,0
Calidad y Servicio	11,0	13,0
Otros	8,0	10,0

Figura 67

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

ii) Datos en preguntas Abiertas

2.6.- Indique 2 ejemplos de conocimientos Propios, que sean difíciles de imitar fuera de SU empresa

La información referida a ejemplos concretos de **Conocimiento Propio** en la organización, nos representará, sin lugar a dudas, una base importante para nuestras conclusiones en el marco de este trabajo (*fig. 68*). Esta primera catalogación, realizada en el contexto de los estudios, sirve para indicarnos la importancia de los **aspectos organizacionales** y la coherencia existente, en cuanto a resultados, de los estudios publicados en 2009 y 2005.

Figura 68

Conocimiento Propio	2009	2005
Gestión-Organización	29,0	21,0
Otros	17,0	30,0
Conocimiento/Experiencia	17,0	17,0
Técnicos	14,0	10,0
Personas y sus Relaciones	7,0	7,0
Innovación	6,0	5,0
Servicio	6,0	5,0
Cultura	5,0	5,0

2.7.- Indique 2 ejemplos de conocimientos Comunes, es decir, fácilmente 'encontrables' fuera de SU empresa

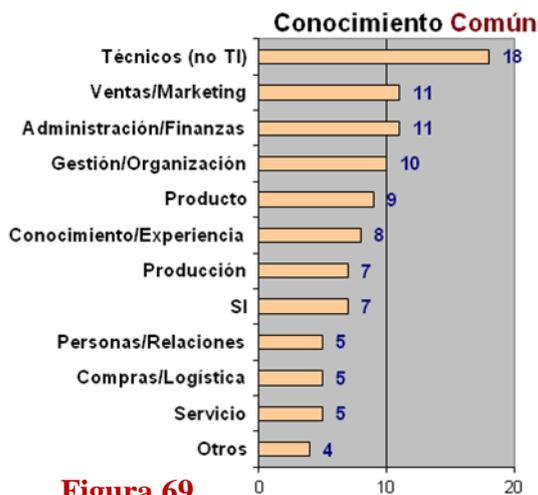


Figura 69

En cuanto a los **Conocimiento Comunes**, (*fig. 69*) como contrapartida de los 'Propios', su detallado inventario (140 ejemplos reales reportados) nos ayudará en el proceso de análisis, reflexión y desarrollo de la Tesis. Anticipemos que mientras el 29% del total de respuestas que se refieren a Gestión-Organización (Conocimiento Propio) se encuentran en cuestionarios del 44% de las empresas encuestadas, el 10% equivalente al

mismo concepto -Conocimientos Comunes- sólo se encuentran en el 16% de estas.

Es decir, en otras palabras, los Conocimientos relacionados con aspectos de la **Gestión y la Organización**, se presentan más como **integrantes de un Conocimiento Propio**, que como partícipes de un Conocimiento Común que, sin tener personalidad propia, es accesible en igualdad de condiciones en los mercados.

Estaremos muy pendientes de la frontera entre Conocimiento Común y Propio.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

ii) Datos en preguntas Abiertas

3.2.- Describe 2 mecanismos de Incorporación de Conocimiento que hayan utilizado en SU empresa y que hayan resultado efectivos

Incluiremos aquí las preguntas ‘paralelas’ acerca de **Creación** (3.4) y **Transmisión** (3.6) de Conocimiento.

Estas fueron preguntas Abiertas con posibilidad de 2 respuestas por empresa encuestada, si bien al ser espacios en blanco en el cuestionario algunas empresas describieron más de dos mecanismos (de Incorporación, Creación y Transmisión), de igual modo que otras sólo describieron uno y –excepcionalmente- alguna empresa dejó en blanco las respuestas. Al final, no obstante, tan sólo del Estudio de 2009, disponemos de 421 mecanismos relatados por los directivos de las empresas encuestadas, que más allá de las estadísticas reportadas, y junto a los datos de refuerzo de los estudios anteriores, van a ser una importante base para las reflexiones y los análisis de la presente Tesis doctoral (*fig. 70*).

En estos ítems se da el caso, explicado en la Metodología, de que dependiendo del tipo de respuesta estadística que se aborde deberá tenerse en cuenta las colisiones cuando la catalogación de las respuestas de una empresa apunte a la misma categoría en ambas respuestas, ya que ambas no pueden ‘contabilizar’ si hablamos de porcentajes de empresas que ‘apuntan’ respuestas a esa categoría.

Figura 70

TOTALS	INCORPORACIÓ							CREACIÓ							TRANSMISSIÓ							Total	
Categorías	Inc1	Inc2	Tot. %	Col.	T.	Er %		Cre'	Cre2	Tot. %	Col.	T.	Er %		Tra1	Tra2	Tot. %	Col.	T.	Er %	Resp %		
Benchmarking	2	5	7	4,8	0	7	8,8	0	1	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5	10	2,4
Incorporación Persor	21	10	31	21,4	1	30	37,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	0	0	0,0	0	0	0,0	32	7,6
Colaboraciones	4	9	13	9,0	1	12	15,0	0	4	4	2,9	0	4	5,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	17	4,0
Acciones Organizativ	8	8	16	11,0	2	14	17,5	7	6	13	9,4	3	10	12,5	15	12	27	19,7	1	26	32,5	56	13,3
Formación Interna	6	2	8	5,5	0	8	10,0	1	0	1	0,7	0	1	1,3	17	8	25	18,2	0	25	31,3	34	8,1
Consultores externos	14	4	18	12,4	0	18	22,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5	21	5,0
Personales, apoyos/	0	0	0	0,0	0	0	0,0	3	7	10	7,2	0	10	12,5	3	6	9	6,6	1	8	10,0	19	4,5
Soporte Aplicaciones	1	4	5	3,4	0	5	6,3	4	8	12	8,6	1	11	13,8	6	10	16	11,7	2	14	17,5	33	7,8
Participación enProy	2	2	4	2,8	0	4	5,0	7	2	9	6,5	1	8	10,0	1	1	2	1,5	0	2	2,5	15	3,6
Equipos, Comités, R	0	1	1	0,7	0	1	1,3	11	4	15	10,8	0	15	18,8	7	15	22	16,1	4	18	22,5	38	9,0
I+D	1	0	1	0,7	0	1	1,3	10	9	19	13,7	1	18	22,5	0	0	0	0,0	0	0	0,0	20	4,8
Best Practices	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	4	10	7,3	1	9	11,3	12	2,9
Colaboración Univers	3	5	8	5,5	0	8	10,0	1	2	3	2,2	0	3	3,8	0	0	0	0,0	0	0	0,0	11	2,6
Colaboración Cliente	1	2	3	2,1	0	3	3,8	17	14	31	22,3	5	26	32,5	0	0	0	0,0	0	0	0,0	34	8,1
Comunidades de Prá	0	2	2	1,4	0	2	2,5	4	0	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8	9	2,1
Formación General	9	17	26	17,9	2	24	30,0	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	6	12	8,8	1	11	13,8	39	9,3
Planificación y Contr	0	0	0	0,0	0	0	0,0	2	7	9	6,5	0	9	11,3	4	0	4	2,9	0	4	5,0	13	3,1
Otros	1	0	1	0,7	0	1	1,3	3	1	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8	8	1,9
TOTALS	74	71	145	100	6	139	173,8	72	67	139	100	11	128	160,0	71	66	137	100	10	127	158,8	421	100,0

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

ii) Datos en preguntas Abiertas

4.2.- Describe 2 Aspectos Culturales u Organizativos que puedan representar Dificultades para la efectividad de las iniciativas/proyectos de Gestión del

Conocimiento en SU empresa

Incluiremos aquí la pregunta ‘paralela’ acerca de Aspectos Culturales y Organizativos importantes para garantizar la efectividad de las Iniciativas de GC, es decir, los aspectos que actúen como

Catalizadores (4.3) (*fig.71*). Al igual que en las preguntas anteriores sobre los mecanismos de incorporación, creación y transmisión de conocimiento, estas preguntas –más allá de los resultados estadísticos presentados en el Estudio de GC de 2009, representarán una base de datos de análisis para la comprensión del contexto y la justificación de las conclusiones a las que se llegue finalmente en este trabajo.

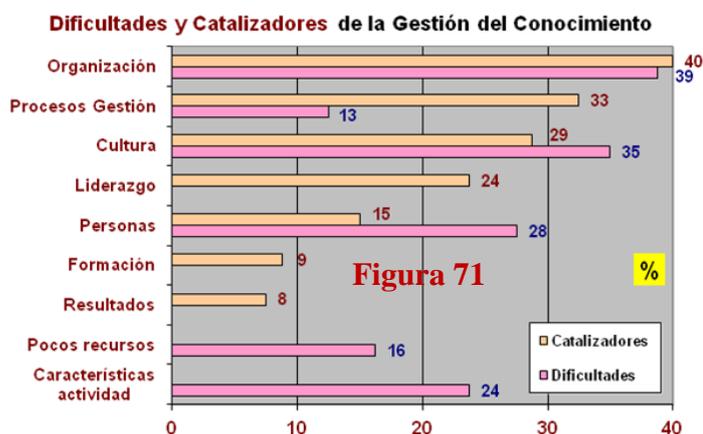


Figura 71

TOTALS 2009 Categorías	DIFICULTADES						CATALIZADORES						Figura 72				
	Dif1	Dif2	Tot.	%	Col.	T.Emp %	Cat1	Cat2	Tot.	%	Col.	T.Emp %	Resp	%			
1 Cultura	15	16	31	22,5	3	28	35,0	14	12	3	26	19,3	3	23	28,8	57	20,9
2 Organización	21	13	34	24,6	3	31	38,8	26	8	2	34	25,2	2	32	40,0	68	24,9
3 Personas	11	14	25	18,1	3	22	27,5	5	9	2	14	10,4	2	12	15,0	39	14,3
4 Características actividad	12	12	24	17,4	5	19	23,8	0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	24	8,8
5 Pocos recursos	8	6	14	10,1	1	13	16,3	0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	14	5,1
6 Procesos Gestión	5	5	10	7,2	0	10	12,5	9	19	2	28	20,7	2	26	32,5	38	13,9
7 Liderazgo	0	0	0	0,0	0	0	0,0	12	7	0	19	14,1	0	19	23,8	19	7,0
8 Tecnología	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0
9 Formación	0	0	0	0,0	0	0	0,0	1	7	1	8	5,9	1	7	8,8	8	2,9
10 Innovación	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0
11 Motivación	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0
12 Resultados	0	0	0	0,0	0	0	0,0	2	4	0	6	4,4	0	6	7,5	6	2,2
TOTALS	72	66	138	100,0	15	123	153,8	69	66	10	135	100,0	10	125	156,3	273	100,0

Aquí los resultados estadísticos de poco nos van a servir para nuestro propósito, pues el conocer que aspectos relacionados estrictamente con la Organización son considerados por un 39% de los encuestados como ‘inhibidores’ de las iniciativas de GC, no nos aporta mucho cuando el 40% de las mismas empresas considera también que aspectos asociados estrictamente a la Organización son considerados ‘catalizadores’ de las iniciativas de GC. De manera que va a ser el análisis cualitativo –o cuantitativo asociado a otros parámetros- el que nos dará el beneficio de conocer de primera mano los 273 aspectos Culturales y Organizativos que las empresas encuestadas nos han descrito de manera cualitativa (*fig. 72*).

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

ii) Datos en preguntas Abiertas

6.5.- Describa brevemente las 2 Iniciativas más relevantes de Gestión del Conocimiento que se hayan realizado, o se estén realizando en SU empresa

Esta pregunta representa también una valiosa aportación al estudio al ser una pregunta muy directa orientada a conocer las prácticas que las empresas realizan en GC (*fig. 73*).

La naturaleza de las distintas iniciativas nos conducirá, junto a otros datos, a identificar un posible ‘gap’ o paradoja organizativa alrededor del concepto y aplicación de la GC y en el marco de la reflexión sobre el Conocimiento Propio.

Figura 73



6.6.- Cite los 2 aspectos más importantes

que pensaba Resolver o mejorar en SU empresa con dichas iniciativas

Las Iniciativas GC Resuelven...	Res1	Res2	Tot.	%	Col.	T.Emp	%
Reducir costos	4	1	5	4	0	5	6
Incrementar eficiencia	7	4	11	9	1	10	13
Accés a la informació	10	9	19	16	2	17	21
Millorar processos	11	9	20	17	4	16	20
Innovació	7	3	10	8	2	8	10
Comunicació	7	4	11	9	2	9	11
Incrementar capacitats	2	7	9	8	1	8	10
Incrementar competitivitat i valor	2	2	4	3	0	4	5
Aspectes organitzatius	2	3	5	4	1	4	5
Transmissió de cultura i valors	2	4	6	5	1	5	6
Reaprofitar el coneixement	3	4	7	6	0	7	9
Otros	6	5	11	9	4	7	9
TOTALS	63	55	118	100	18	100	125

Figura 74

tenidas en cuenta a la hora de realizar la radiografía socio-cultural de las empresas que con sus respuestas a los cuestionarios deben darnos las claves para la resolución de las hipótesis planteadas (*fig. 74*).

La información sobre los aspectos que se desean ‘resolver’ como parte de unas iniciativas de gestión del Conocimiento, proporciona también claves cualitativas que pueden y deben ser

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

ii) Datos en preguntas Abiertas

7.2.- Describa como cree que perciben y valoran SUS esfuerzos en Gestión del Conocimiento estos Agentes...

Esta es una pregunta destinada a ser contestada, de manera abierta, a los siguientes ‘Agentes’ (*Stakeholders*) de las Organizaciones encuestadas (*fig. 75*):

- a) Clientes b) Proveedores c) Empleados d) Accionistas

Sus resultados estadísticos pueden correlacionarse, como hemos venido haciendo como ítems ‘paralelos’, pero más por la categoría de las respuestas recibidas (o categorizadas) que por la intrínseca relación de las respuestas entre ellas.

Categories	CLI	%	PRO	%	EMP	%	ACC	%	TOT	%
1 Bien/Muy bien	37	48,7	24	30,0	40	50,0	30	37,5	131	41,5
2 p/ Procesos específicos	10	13,2	4	5,0	0	0,0	8	10,0	22	7,0
3 Poco/Nada	10	13,2	25	31,3	12	15,0	11	13,8	58	18,4
4 Exigencia; p/ Defecto	4	5,3	2	2,5	1	1,3	1	1,3	8	2,5
5 Imagen	1	1,3	1	1,3	0	0,0	0	0,0	2	0,6
6 NS/NC	11	14,5	18	22,5	11	13,8	25	31,3	65	20,6
7 Mejora su trabajo	1	1,3	3	3,8	7	8,8	1	1,3	12	3,8
8 Mejora personal-profesional	1	1,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,3
9 Desigual	0	0,0	1	1,3	5	6,3	1	1,3	7	2,2
20 Otros	1	1,3	2	2,5	4	5,0	3	3,8	10	3,2
TOTALS	76	100,0	80	100,0	80,0	100,0	80,0	100,0	316,0	100,0

Figura 75

Aunque no se configura como una información crítica para el estudio, las 316 respuestas abiertas nos conceden una pincelada de ‘popularidad’ de las iniciativas de Gestión del

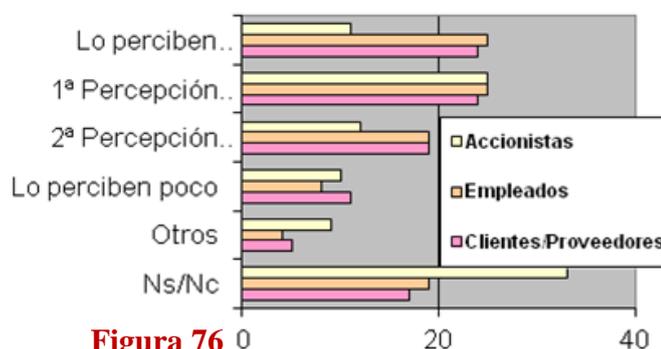


Figura 76

Conocimiento entre estos agentes tan importantes para las organizaciones. Aunque existen unas respuestas comunes (1 Bien/Muy bien, etc.) y que gozan de cierta adhesión (41,5% de media), existe por un lado un alto grado de desconocimiento (6 Ns/Nc, 20,6% de media) y por otro lado una agrupación estadística de respuestas específicas de cada colectivo, identificado en la estadística como ‘1ª y 2ª Percepción’ (*fig. 76*).

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Datos en Listas Cerradas

1.2.- Indique el rango de volumen de Ventas de SU empresa (en millones de euros)

En su perspectiva de estudio orientado no a la pequeña empresa, sino a la mediana y gran empresa, la distribución de las empresas entre rangos de facturación de 10 a 1000 millones de € representa casi el 80% de éstas (*fig. 77*).

Millones Euros	%
Ns/Nc	0,00
Menos de 10	1,25
Entre 10 y 50	16,25
Entre 50 y 100	21,25
Entre 100 y 500	22,50
Entre 500 y 1000	17,50
Más de 1000	21,25
% Total	100

Figura 77

1.3.- Indique el rango de número de Empleados de SU empresa

Nº Empleados	%
Ns/Nc	0,0
Menos de 100	6,3
Entre 100 y 500	27,5
Entre 500 y 1000	13,8
Entre 1000 y 5000	27,5
Entre 5000 y 10000	6,3
Mas de 10000	18,8
% Total	100

Los empleados en estas compañías se distribuyen en rangos entre 100 y 10000 en un porcentaje cercano también al 80%, habiéndose utilizado el criterio de usar la misma escala de millones de € de facturación multiplicada por 10, sin pretender, naturalmente, asimilar 10 empleados a 1 millón de euros de facturación (*fig. 78*).

Figura 78

2.1.-¿Con qué Asocia el término “Gestión del Conocimiento” en SU empresa?

Esta pregunta en lista cerrada con posibilidad de respuesta adicional abierta consolidó unos resultados previsibles (Personas, Innovación), mientras que moderó otros (Documentación, Formación, Tecnología) y permitió constatar la aceptación de la Inteligencia Competitiva como parte de una estrategia de Gestión del Conocimiento (*fig. 79*).

GC se Asocia a...	2009	2005
Personas	86,3	93,0
Innovación	51,3	49,0
Formación	42,5	48,0
Inteligencia Competitiva	42,5	N/A
Tecnología	36,3	42,0
Cultura	25,0	32,0
Documentación	23,8	31,0
Otros	5,0	11,0

Figura 79

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Datos en Listas Cerradas

5.1.- ¿Qué Nivel organizativo impulsa la implantación y desarrollo de la “Gestión del Conocimiento” en SU empresa?

Estos resultados tuvieron una especial relevancia al constatar cronológicamente dos aspectos importantes para la investigación: el primero una progresiva consciencia de la GC como realidad, al bajar de un 30% en 2001 al

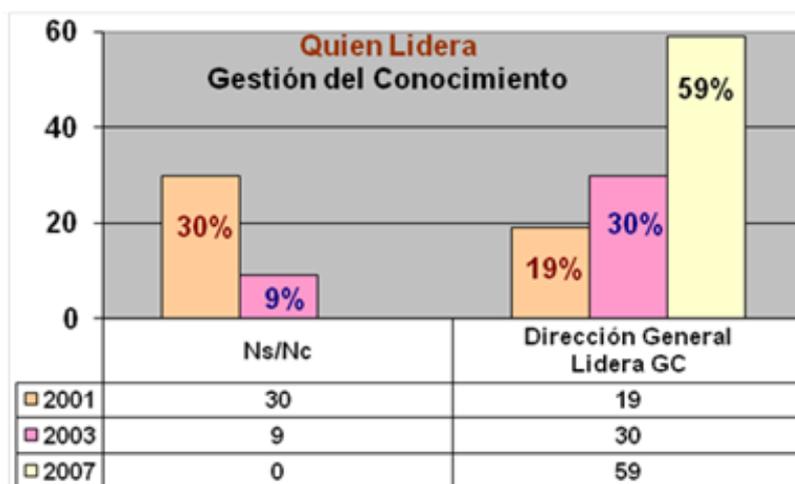


Figura 80

0% en 2007 (informe 2009) el nivel de ‘desconocimiento’ de quien lideraba estos temas, y en cuanto al segundo aspecto se referiría a una clarísima implicación creciente de la Dirección General de las compañías en el liderazgo del impulso e implantación de las políticas de Gestión del Conocimiento (*fig. 80*).

5.2.- ¿Quién Administra las iniciativas de Gestión del Conocimiento en su empresa?

Administra GC...	2009
RRHH	28,7
Sistemas Información	21,7
Organización	18,3
Innovación	12,2
Dir. 2º Nivel	7,8
Qualitat	6,1
Gest.Conocimiento	3,5
Ns/Nc	1,7
% Total	100,0

Figura 81

En cuanto a quien administra GC se observa una situación muy dispersa que denota que **no existe aún una posición consolidada o definida en cuanto al posicionamiento de los departamentos de Gestión del Conocimiento**, cuyas responsabilidades se distribuyen entre Recursos Humanos, Sistemas de Información, Organización e incluso Innovación, principalmente, representando una parte muy pequeña la opción de un Departamento de GC que reporte a primer nivel de dirección (*fig. 81*).

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Datos en Listas Cerradas

5.3.- ¿En qué medida existe – o existirá- en SU empresa alguno de los siguientes Recursos o Actividades para gestionar de manera sistemática el Conocimiento?....

Un aspecto importante es la constatación de los recursos que las empresas declaran poseer en relación a la Gestión del Conocimiento (*fig. 81*) y que colectivamente denota el posicionamiento de la GC en el mercado, pero individualmente, de hecho, denota un cierto grado de integración o madurez de la empresa observada en relación a éste, lo que nos puede permitir inferir, o reforzar, algunas conclusiones al cruzar distintos tipos de datos, tanto estadísticos como cualitativos, asociados a las características observadas.

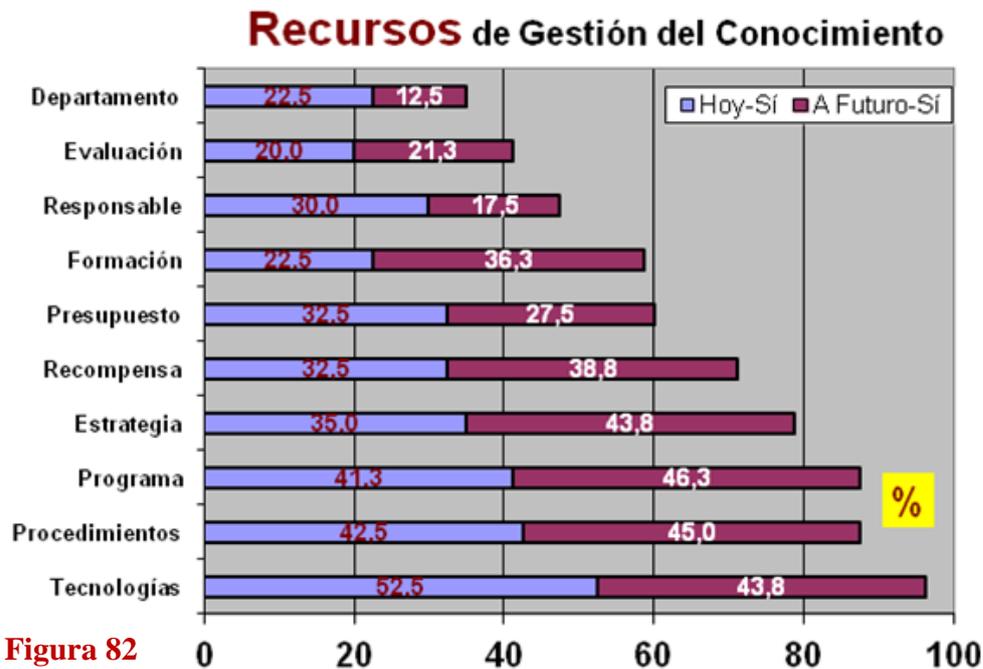


Figura 82

Obsérvese a nivel global, por ejemplo, que la existencia actual de un Responsable de GC se corresponde con el porcentaje de existencia de un Presupuesto, aproximadamente, mientras que la existencia de un Departamento difiere en un porcentaje considerable (2 departamentos por cada tres responsables).

Tecnología, Procedimientos y Programas ocupan el lugar más destacado en cuanto a presencia en las empresas, mientras la Evaluación se sitúa en la cola.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Datos en Listas Cerradas

5.4.- ¿Cuántas Personas se dedican –aproximadamente- a la Gestión del Conocimiento en SU empresa? (o FTE-‘Full Time Equivalents’, es decir, jornadas completas equivalentes)

Personas en GC	2009
Ns/Nc	6,3
Ninguna	21,3
de 1 a 3	41,2
de 4 a 6	16,3
más de 6	15,0
% Total	100,0

Los datos sobre recursos de personal en GC (fig. 83) demuestran una presencia escasa de estos, e incluso ausencia, en un importante porcentaje de empresas, con lo que se supone –atendiendo otras métricas- que en un número importante de casos la ‘función’ GC es asumida, o mejor dicho ‘embebida’ en el seno de otros departamentos.

Figura 83

5.5.- ¿Qué % aproximado de la cifra de ventas estima que SU empresa Invierte en Gestión del Conocimiento?

La Inversión en GC (fig. 84) se observa muy escasa, con un 50% que declara ser menos del 0,25% de su cifra de Ventas, unos resultados modestos a tenor de las expectativas suscitadas en cuanto a la Evolución de la GC (fig. 85).

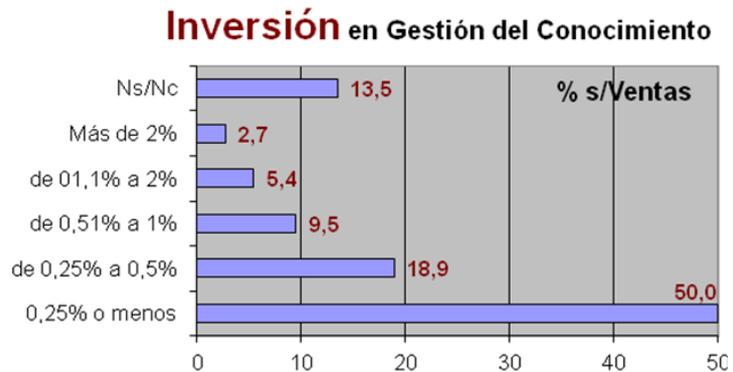


Figura 84

5.6.- ¿Cree que la GC en SU empresa tendrá una Evolución en Importancia?



Figura 85

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Datos en Listas Cerradas

Viendo el gráfico utilizado en la presentación de los resultados preliminares del Estudio en el ‘*European Conference on Knowledge Management*’ celebrado en Barcelona en Septiembre de 2007, podemos concluir –sin lugar a dudas- que las expectativas acerca de la Gestión del Conocimiento en la dirección de las empresas, eran importantes y auguraban un incremento de su importancia (82,5%) (*fig. 85 p.ant*).

6.4.- Marque TODAS aquellas casillas que mejor reflejen la situación actual en SU empresa, respecto a las Iniciativas/Proyectos de Gestión del Conocimiento

Proyectos en Gestión del Conocimiento

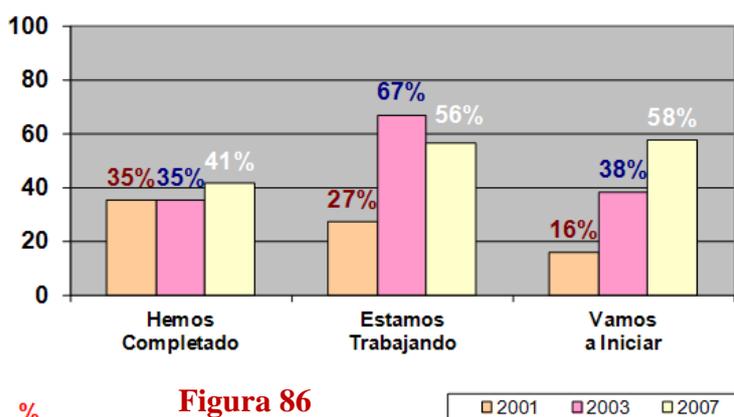


Figura 86

En línea con lo anterior, las expectativas de inicio de nuevos Proyectos en GC se incrementaron año tras año, pasando del 16% en 2001 al 38% en 2005 y al 58% en 2009 (*fig. 86*).

7.5.- Para terminar, ¿puede indicarnos que Cargo ocupa en su empresa?

En la línea de lo que habíamos anticipado y objetivo de los estudios, la Alta Dirección tuvo un papel importante en la cumplimentación de los cuestionarios, así como sus directivos de primer nivel (*fig. 87*).

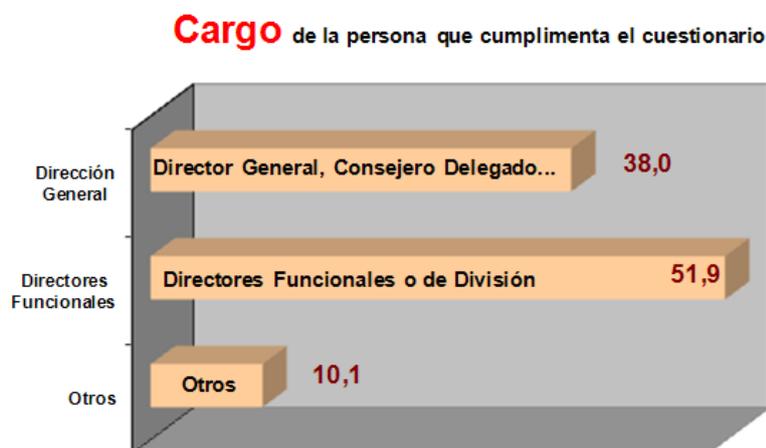


Figura 87

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Resumen Ejecutivo (Informe 2009)

Como colofón a esta presentación de los Datos Iniciales, basados en el Estudio de 2009, y para sustentar su total coherencia, más allá de que durante el presente trabajo se focalicen unos datos más que otros -o incluso que algunos no intervengan- ilustraremos todas las informaciones básicas que de estos datos se derivaron durante el proceso de su divulgación del Estudio, tras el análisis lógico-deductivo de los resultados estadísticos.

El siguiente 'Resumen Ejecutivo' (publicado como 'Resultados' del Estudio de 2009) nos hace de sumario de la 'Situación de Partida' de la presente Tesis.

0

RESUMEN EJECUTIVO (publicado en el Informe de 2009)

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

- Independientemente de tener una práctica más o menos extensa, las empresas perciben ya la Gestión del Conocimiento como un lugar común y no como algo desconocido.
- **El Conocimiento se reconoce como un activo Estratégico en el 93,6% de las empresas**
 - Muy **Estratégico** (37,2%) y bastante estratégico (56,4%)
 - Sólo un 6,4% lo puntúa 'neutro' (3 de 1 a 5) y nadie (0%) lo puntúa poco (1 ó 2)
- Las empresas **Asocian** exhaustivamente -como en estudios anteriores- GC a '**Personas**' (86,3%). Sin embargo '**Innovación**' (51,3%) se consolida e incluso avanza, y emerge con fuerza la '**Inteligencia Competitiva**' (42,5%) como el siguiente concepto más asociado, igualando en consideración a los tradicionales aspectos de '**Formación**' (42,5%).
- Los **Objetivos** concretos de GC se refuerzan hacia '**Resultados Económicos**' con un 26% (23% en 2003), mientras que Formación se mantiene en un cercano segundo lugar con un 25% (19% en 2003).
- **Personas, Innovación y Resultados Económicos** se reafirman como el núcleo de la **Gestión del Conocimiento**. Actualmente los **Objetivos de Gestión del Conocimiento trascienden al individuo** y su Formación, y se centran más en '**Resultados**', en buena medida, por la contribución de las **Personas** al proceso de **Innovación**.
- Para un 39% (42% en 2003) de empresas, aspectos del **Ciclo de Conocimiento** (Identificar, capturar, distribuir...) mantienen todavía valor en sí mismos como **Objetivos** de la GC.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Resumen Ejecutivo (Informe 2009)

- El **Tipo** de Conocimiento que más valoran las empresas es -como en estudios anteriores- el '**Tácito - Individual**' (82,5%) seguido por el conocimiento '**Explícito - Colectivo**' (76,3%)
- Las **Ventajas** Competitivas que declaran poseer las empresas se mantienen en **Servicios y Productos, Estrategia, Servicio al Cliente e Innovación**, con similares valores al 2003.
- Las **Capacidades** en que basan sus Ventajas Competitivas afianzan el '**Equipo Humano**', el '**Conocimiento, Experiencia y Know-How**', y se posiciona al mismo nivel la '**Organización**'.
- El **Conocimiento 'Propio'**, idiosincrásico de la Organización se considera 'bastante' o 'muy' importante en un 86,1% de los casos, a pesar que en tan sólo en un 6,3% de los casos ese conocimiento '**Inimitable**' (o difícil de imitar) representa una parte cuantitativamente muy importante del conocimiento global.
- Se consolida el hecho de que **la Dirección General 'Impulsa' las iniciativas de GC**.
 - Esta asunción de responsabilidades, pasa del 19% en 2001, al 30% en 2003 y alcanza hasta el 59% en el estudio de 2.007.
 - También se confirma el concepto de más criterio (o menos desconocimiento) a cerca de quien impulsa GC: 'Ns/Nc' desciende del 30% en 2001, al 9% en 2003 y desaparece (0%) en el estudio de 2.007.
- Este impulso es '**Administrado**' por diferentes departamentos e incluso, con frecuencia, por más de uno. Destaca **Recursos Humanos** involucrado en el 41,3% de los casos y 'reaparece' **Sistemas de Información** (31,3%) que no se veía muy representado en estudios anteriores. La existencia de **Departamentos de Gestión del Conocimiento** se mantiene alrededor de un 5%.
- **Sigue existiendo un buen número de Proyectos de GC en marcha**
 - Un 56% de empresas están realizando Proyectos de GC
 - En porcentaje representa un 11% menos que en 2003, pero este dato se modula con un incremento de las empresas que declaran haber realizado ya proyectos de GC (41%).
- **Se incrementa significativamente el número de empresas que prevén Proyectos futuros**
 - Un 58% de empresas han decidido iniciar Proyectos de GC en breve
 - Esto representa un incremento del 50% respecto a 2003 (38%) y multiplicar por 3,5 los resultados de 2001 (16%)
- Las **Iniciativas** de GC más relevantes se concretan en '**Sistemas de Información**' (18% como 2003, incluyendo Tecnología) y se dispara la **Formación** (17%) y mejora de competencias.

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Resumen Ejecutivo (Informe 2009)

- Las Iniciativas concretas de GC pretenden **Resolver** aspectos de 'Mejora de Procesos' (17%) y facilitar el **Acceso a la Información** (16%) que duplica los resultados de 2003.
- La '**Rigidez de la Organización**' (39%) sigue siendo la principal **Dificultad** asociada a la implantación de Proyectos de GC, junto a '**Cultura**' (35%) y '**Personas**' (28%).
- '**Tecnología**' y '**Coste**' desaparecen como **Dificultades** para implantar iniciativas de GC, en cambio emerge con fuerza la problemática asociada a la **Dispersión Geográfica**.
- **Sigue sin reconocerse una buena Gestión del Conocimiento**, en general
 - Sólo 3,8% declaran hacer una buena gestión, y un 12,7% hacerlo bastante bien
 - El 'suspense' en gestión se extiende hasta el 45,6% de las empresas
- Se observa una presencia de **Recursos** destinados a GC en las empresas, en este orden:
 - **Tecnología, Procedimientos, Programa y Estrategia**, por este orden
 - Poca presencia de sistemas de **Evaluación, Formación y Departamento** específico
- **Sigue un bajo uso de Indicadores y Sistemas de Evaluación (Recursos)**
 - Un 63% de las empresas declaran no tener sistemas de **Evaluación** de la GC
 - Aunque sube a un 20% (16% en 2003) los que sí tienen sistemas de **Evaluación**
- **Se aprecia un alto uso de Tecnologías (Recursos) para los procesos de GC.**
 - Un 53% declara disponer de **Tecnologías** específicas para prácticas de GC
 - Sólo 1,3% declara que no dispondrán de ellas a futuro.
- Hay una presencia aceptable de algunos **Recursos** significativos para el despliegue de GC
 - 30% declaran tener un **Responsable**, y sube hasta casi el 50% tenerlo 'a futuro'.
 - 33% disponen de un **Presupuesto** y de mecanismos de **Recompensa** para la GC
- **El Equipo humano es dispar.**
 - 57,5% declara dedicar entre 1 y 6 personas (o equivalentes) a actividades de GC
 - En 2001, por contraste, un 60,3% no declaraba Equipo o respondía Ns/Nc
- **La Inversión en GC crece, y se sitúa en el entorno del 0,66% de las ventas en media**
 - Un 69% declara inversiones hasta el 0,5 de sus ventas, y sólo un 18% por encima
 - El Ns/Nc baja del 51% aprox. de 2003 y 2001 hasta el 13,5 actual
- Los '**Stakeholders**' (**Agentes** como Clientes, Proveedores, Empleados y Accionistas) **valoran positivamente los esfuerzos de GC** según las empresas
 - Empleados y Clientes lo valoran mucho (50%)
 - Los Proveedores lo perciben menos y los Accionistas es más incógnita (33% Ns/Nc)

5. Fase III. Resultados. a) Datos Iniciales

iii) Resumen Ejecutivo (Informe 2009)

- **La GC se sigue considerando una práctica Permanente**, para el 70% de empresas (72% 2n 2003), y -cada vez más, parte de su día a día
 - Es considerada 'Muy' o 'Bastante' permanente, por un 48,7%
 - La consideran práctica 'Esporádica' sólo un 15,8%
- **Se afianza la idea que la Gestión del Conocimiento Contribuye a la Competitividad** (93,7%).
 - 'Mucho' o 'Bastante' pasa del 68,5% en 2003 al 79,7%, más de 11 puntos porcentuales
 - 'Nada' o 'Poco' se reduce a un 6,3%
- **Se afianza la idea que las Ventajas Competitivas generadas por la GC son Duraderas** (97,4%).
 - 'Muy' o 'Bastante' duraderas en un 84,6% mejorando la percepción de 2003 (81,5%)
 - Sólo un 2,6% cree que sean poco duraderas
- **La Gestión del Conocimiento Evolucionará ganando importancia en las organizaciones.**
 - Un 82,5% considera que ganará 'mucho' o 'bastante' importancia.
 - Nadie (0%) cree que perderá mucha importancia y sólo un 1,3% que perderá algo.
- **Conclusiones**

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

- **La GC se encuentra en fase de maduración.** Esto lo avala su bajo nivel de integración en los procesos de la empresa, la dificultad en imputar costes, la variabilidad del equipo humano, la autocrítica en la Gestión, la falta de indicadores etc. No obstante...
- **La GC se encuentra en franca expansión y consolidación.** Esto lo avalan los indicadores de proyectos, la contribución a la competitividad, la evolución respecto al estudio de 2001 y de 2003, el incremento de la inversión, el mayor conocimiento demostrado, la implicación de la Alta Dirección, etc.

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

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



FASE III

Resultados

b) Realización empírica del Estudio

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio **0) Descripción de las Etapas. Resumen** ①

Exponemos aquí, como recordatorio, las Etapas de la Presente Tesis en cuanto a concreción del desarrollo del proceso de investigación en relación a los Datos ya aportados, se configura de la siguiente manera:

1. Contrastación empírica de la Primera Sub-hipótesis

Importancia del Conocimiento Propio y Liderazgo. Análisis individual del Gap particular respecto al gap investigado (proceso posterior al punto 2, una vez realizado)

2. Contrastación empírica de la Segunda Sub-hipótesis

Aprendizaje (Incorporación, Creación, Transmisión) respecto a Prácticas GC. Conocimiento Propio (prácticas) respecto a Prácticas GC

3. Análisis de la Coherencia Global

Conocimiento Propio, Liderazgo, Aprendizaje, Prácticas

4. Implicaciones respecto al Modelo SECI (Nonaka-Takeuchi)

Aparejamiento, divergencias y ‘*gaps*’ de los resultados del estudio respecto al Modelo SECI. Consideraciones al Modelo

5. Implicaciones respecto a Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu)

Aparejamiento, divergencias y ‘*gaps*’ de los resultados del estudio respecto a las Trayectorias de Aprendizaje propuestas en el Modelo del Dr. Rafael Andreu

6. Implicaciones respecto al Modelo AGT (J. Baiget)

Aparejamiento, divergencias y ‘*gaps*’ de los resultados del estudio respecto al Modelo de Adquisición, Generación y Transmisión de Conocimiento, propuesto por el Doctorando Joan Baiget.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

1.) Contrastación empírica de la 1ª sub hipótesis

Sub-hipótesis 1ª: “La importancia otorgada al Conocimiento Propio en una empresa debería correlacionarse con el nivel de Liderazgo de ésta”

Esta primera etapa confirmará el camino iniciado con la proclamación de la Hipótesis Principal (“**El desarrollo del Conocimiento Propio en una Organización contribuye a obtener Ventajas Competitivas sostenibles en el tiempo**”) ampliamente argumentada y sostenida en la literatura científico-académica y que debe culminar con la contrastación de las Sub-hipótesis que le dan forma.

Esta primera sub hipótesis es de fácil validación al correlacionar los parámetros de importancia del conocimiento propio con los de liderazgo declarados por la empresa.

No obstante, además de la validación global en términos estadísticos, las potenciales discrepancias, individualmente analizadas, nos serán una valiosa pista para obtener también una correlación con los aspectos de coherencia definidos en la segunda sub hipótesis

En esta primera sub hipótesis el esfuerzo investigador se basa, simplemente, en la mera correlación de los datos sobre la importancia concedida al Conocimiento Propio por la Organización encuestada (Item 2.4, pregunta 17 del Cuestionario) y la posición de Liderazgo también declarada (Item 1.4.4, pregunta 7 del Cuestionario) .

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

1.) Contrastación empírica de la 1ª sub hipótesis

Vemos un resumen de los datos de la Base de Datos que detalla ambas métricas (fig. 88):

Figura 88

AD1		C17-Prop.											
A	B	G	H	I	J	K	L	M	AC	AD	AE	AJ	
NºQ	Empresa	C5-Comp	C6-Innov	C7-Pos	C8-Ventaj	C8-Ventaj	C9-Cap	C9-Cap	C16-EC	C17-Prop	C18-Inim		
1	TYCO Electronics	5	4	5	Portfoli	Presencia	Conocimie	Financiera	4	4	4		
2	Futura International Airways	5	4	3	Flexibilidad	Adaptabilidad	Rapidez p	Capacidad	4	5	4		
3	Colebega	5	4	5	Llegada al m	Fuerza de ve	Formación	Productos	4	5	5		
4	COMSA	4	2	4	Empresa esp	Oferta global	Experienci	Conocimie	4	4	3		
5	TELVENT	5	4	4	Adaptabilidad	Calidad / Pre	Conocimie	Directiva d	4	4	4		
6	Anónimo - Automoción	4	4	5	Gama compl	Fiabilidad y b	Red come	Buena rela	4	3	3		
7	Telefónica	4	5	5	Liderazgo tec	Base de clier	Capacidad	Cobertura	5	4	5		
8	Anónimo - Alimentación	5	5	4	Calidad	Innovación	Cultura Co	Agilidad	4	5	3		
9	ENAGAS	2	2	5	Propietarios	Conocimiento	Volumen d	Experienci	5	4	4		
10	Heineken	4	4	4	Productos di	Imagen de la	Innovación	Inversión e	5	4	4		
11	ONCE	5	3	3	Imagen	Capacidad Fi	Valores co	Accionista	4	4	3		
12	Abengoa	4	3	5	Posicionamie	Modelo de ne	Tecnología	Financiero	3	5	4		
13	Red Eléctrica Española	2	4	5	Estructura	Capacitación	Liderazgo	Desarrollo	4	5	4		
14	Areas	5	3	4	Volumen	Tecnología	Conocimie	Flexibilidad	4	5	4		
15	CuatroCasas	4	3	5	Innovación	Orientación	Liderazgo	Capacidad	4	5	4		
16	CABPRABO	5	4	4	Servicio	Producto fres	Homogene	Conocimie	2	4	2		
17	Grupo Santander	4	3	4	Costes	Comercial	I.T.	Cultura Co	4	3	3		
18	Grupo Antolin	5	5	4	Empresa glo	Innovación co	Instalación	Cultura de	5	5	4		
19	Anónimo - Financiero	4	2	3	Eficiencia	Fortaleza Fin	Gerencial	Gestión de	5	3	3		
20	Endesa	3	3	5	Mix de gener	Cartera Intern	Músculo F	Perfiles pr	4	4	4		
21	CEPSA	4	3	3	Gestión orien	Desarrollo de	Centro de	Integración	5	4	3		
22	Sidenor	4	4	5	Liderazgo en	Especializac	Capacitaci	Instalacion	5	5	4		
23	PRISA	4	5	4	Marcas	Contenidos	Creación d	Gestión E	5	5	4		
24	Barcelo	4	3	4	Relación cali	Adaptación a	Control de	Flexibilidad	3	4	4		
25	Atrápalo	5	5	4	Producto y s	Precio (desc)	Formación	Innovación	3	4	3		
26	Anónimo-Auto-Parts	5	5	5	Tecnología	Actividad Global			4	4	4		
27	La Voz	5	5	3	Implantación	Credibilidad	Seriedad	Proximida	4	4	4		
28	ELT	5	4	4	Servicio	Innovación	Proximida	Conocimie	4	4	4		
29	SuperMasyMAs	5	3	3	Calidad y Ate	Precios	Personas	Informática	4	4	3		

Del **Análisis Global** que nos da la herramienta construida para la explotación de datos observamos que **se confirma una clara correlación⁵⁴ entre la importancia otorgada al Conocimiento Propio y el nivel de Liderazgo**: la media de puntuación para la importancia del Conocimiento Propio es de 4,1 (sobre 5, escala de Likert) y la media de puntuación del Liderazgo es también de 4,1, con una Desviación Típica de 0,8 y 0,7 respectivamente.

Del total de las empresas encuestadas se ha descartado una (para este análisis) al ser el único caso de la Base de datos que había omitido una de las dos respuestas, con lo que los valores para analizar las diferencias individuales podían quedar alterados por la falta de un dato.

⁵⁴ Esta correlación es un análisis detallado y minucioso, uno por uno, de los valores en las empresas, más allá de usar el recurso de la estadística estándar

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

1.) Contrastación empírica de la 1ª sub hipótesis

El valor agregado de respuestas 5+4 es del 76,25% para el Liderazgo y del 86,08% para el Conocimiento Propio, menos de 10 puntos de diferencia (*fig. 89*).

Estas diferencias se igualan para el valor agregado de respuestas 5+4+3 siendo de 97,50% para el Liderazgo y de 94,47% para el Conocimiento Propio, 3 centésimas de diferencia.

Véanse los resultados en la tabla adjunta:

N201		f _x 1.7											
A	D	E	F	G	H	I	Z	AA	AB	AC	AD	AE	
Nº ITEM	1.2	1.3	1.4.1	1.4.2	1.4.3	1.4.4	2.3.1	2.3.2	2.3.3	2.3.4	2.4	2.5	
202	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80	
203	SUM		262	332	300	330	329	302	261	323	322	279	
204	AVERAGE		3,3	4,2	3,8	4,1	4,1	3,8	3,3	4,0	4,1	3,5	
205	MAXIM	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
206	MINIM	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	
207	DESVIACIÓ TÍPICA		1,1	1,0	0,9	0,8	0,8	0,9	0,7	0,8	0,7	0,8	
208	Cont. Valor = 1	1	5	3	2	0	0	1	0	0	1	1	
209	Cont. Valor = 2	13	22	17	6	8	2	3	5	10	3	7	
210	Cont. Valor = 3	17	11	25	4	22	17	11	21	42	16	29	
211	Cont. Valor = 4	18	22	25	34	32	30	40	37	25	36	38	
212	Cont. Valor = 5	14	5	10	34	18	31	26	16	3	25	5	
213	Cont. Valor = 6	17	15										
214	Total	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80	
215	Val. 1-% / total	1,25	6,25	3,75	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	1,27	
216	Val. 2-% / total	16,25	27,50	21,25	7,50	10,00	2,50	3,75	6,25	12,50	3,75	1,27	
217	Val. 3-% / total	21,25	13,75	31,25	5,00	27,50	21,25	13,75	26,25	52,50	20,00	11,39	
218	Val. 4-% / total	22,50	27,50	31,25	42,50	40,00	37,50	50,00	46,25	31,25	45,00	60,76	
219	Val. 5-% / total	17,50	6,25	12,50	42,50	22,50	38,75	32,50	20,00	3,75	31,25	25,32	
220	Val. 6-% / total	21,25	18,75										
221	5-%			12,50	42,50	22,50	38,75	32,50	20,00	3,75	31,25	25,32	
222	5+4-%			43,75	85,00	62,50	76,25	82,50	66,25	35,00	76,25	86,08	
223	5+4+3-%			75,00	90,00	90,00	97,50	96,25	92,50	87,50	96,25	97,47	
224	5+4+3+2-%			96,25	97,50	100,00	100,00	100,00	98,75	100,00	100,00	98,73	
225	5+4+3+2+1-%			100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
226	1-%			3,75	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	1,27	
227	1+2-%			25,00	10,00	10,00	2,50	3,75	7,50	12,50	3,75	2,53	
228	1+2+3-%			56,25	15,00	37,50	23,75	17,50	33,75	65,00	23,75	13,92	
229	1+2+3+4-%			87,50	57,50	77,50	61,25	67,50	80,00	96,25	68,75	74,68	
230	1+2+3+4+5-%			100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

Figura 89

No obstante, estos valores globales coincidentes podrían albergar discrepancias en los datos tomados individualmente, empresa por empresa, compensándose en la globalidad estas hipotéticas divergencias. Para asegurar la total fiabilidad de la correlación, nos hemos comprometido, naturalmente, con el análisis de las diferencias individuales.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

1.) Contrastación empírica de la 1ª sub hipótesis

A la vista de los resultados se confirma que la correlación global se sustenta con una correlación individualizada, a tenor de que el 88,6% de las empresas resultan en una diferencia de máximo 1 punto en la escala de Likert (*fig. 90*).

Sólo un 11,4% tienen un valor discrepante de 2, que no deja de ser tan sólo un 40% de diferencia en la escala de Likert, y sólo en un 11,4% de los casos.

Vemos la tabla adjunta, con las diferencias, una vez agrupadas por su valor absoluto.

Diferencias entre Liderazgo y Conocimiento Propio	#	%	% Ac.
Diferencia es 0	31	39,2%	39,2%
Diferencia es 1	39	49,4%	88,6%
Diferencia es 2	9	11,4%	100,0%
Totales	79	100,0%	

Figura 90

Es muy significativo observar la existencia de casi un 40% de ‘afinidad absoluta’ entre las respuestas a estas dos cuestiones (posición de **Liderazgo** e importancia del **Conocimiento Propio**), ya que se formulan en preguntas ni tan sólo adyacentes sino que están en secciones distintas del cuestionario.

En cuanto a las diferencias entre valores, tomando en consideración el signo (sin tomar el valor absoluto), los datos muestran un comportamiento absolutamente regular, siendo cada parte (diferencias en más o en menos) de un 50% de los datos, es decir, la valoración de Liderazgo es 5 y la importancia del Conocimiento Propio en la organización es 4 (cuya diferencia es 1) se corresponde a partes iguales con las puntuaciones invertidas para ambas preguntas

En resumen, podemos decir que si bien estos datos de por sí no definen ningún escenario concreto, al menos soportan totalmente nuestra primera sub hipótesis.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Sub-hipótesis 2ª: *“Los Tipos de Aprendizaje e incorporación de Conocimiento que utilizan las empresas deberían ser coherentes –en relación al Conocimiento Propio- con sus Practicas de Gestión del Conocimiento”*

Incorporación, Creación y Generación de Conocimiento en la Organización

En esta fase de comprobación de la segunda hipótesis, desarrollaremos la misma estrategia que para la primera sub-hipótesis, si bien con un nivel de complejidad muy superior, al no tratarse de correlacionar tan sólo dos aspectos básicos del cuestionario, si no de analizar en detalle, primero globalmente y después también a nivel individual, las respuestas a un nutrido conjunto de preguntas, algunas de las cuales son de carácter abierto y requieren de un elaborado proceso de categorización previo.

Por la parte del Aprendizaje y la incorporación del Conocimiento a la Organización, emplearemos los datos provenientes de **18 cuestiones**, que se dividen en **3 apartados de 6 preguntas cada uno**, de **Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento**. Las 6 preguntas de cada apartado se dividen, a su vez, en **4 preguntas cerradas** en escala de Likert y **2 abiertas** de respuesta libre (ver ejemplo).

Para la **Incorporación** de Conocimiento, estas son las preguntas (*fig. 91*):

3.1.- Valore la importancia para SU empresa de las siguientes formas de Incorporación de nuevos conocimientos

- | | | | | | | | | |
|-----------|--|-----------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|
| 21 | 3.1.1.- Asistencia a cursos de formación externos, a ferias/congresos regularmente | POCO Importante | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | MUY Importante |
| 22 | 3.1.2.- Incorporación de personal con perfil específico | POCO Importante | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | MUY Importante |
| 23 | 3.1.3.- Contratación de consultores/expertos como nexo con conocimiento externo | POCO Importante | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | MUY Importante |
| 24 | 3.1.4.- Proyectos con otras empresas / universidad con este propósito | POCO Importante | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | MUY Importante |

25 **3.2.- Describa 2 mecanismos de Incorporación de Conocimiento que hayan utilizado en SU empresa y que hayan resultado efectivos**

1.	2.
----	----

Figura 91

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Ver ejemplo de la tabulación de las preguntas (*fig. 92*):

NºQ	Empresa	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS
1	TYCO Electronics	4	3	4	4	Estudios de	Creación de	4	4	4
2	Futura International Airways	4	4	4	3	Contratación	Colaboración	3	3	3
3	Colebega	3	3	3	3	Incorporación	Carrera prof	4	4	3
4	COMSA	5	3	4	4	Acuerdos int	Jornadas o	3	4	4
5	TELVENT	3	3	3	3	Proyectos ot	Benchmark	4	4	4
6	Anónimo - Automoción	4	2	2	2	Formación in	Sistemas g	4	4	3
7	Telefónica	5	4	5	4	Contratación	Formación	3	5	3
8	Anónimo - Alimentación	4	3	4	3			5	4	5
9	ENAGAS	4	4	2	2	Planes de in	Contactos p	2	4	4
10	Heineken	4	4	4	3	Incorporación	Asistencia	2	4	2
11	ONCE	4	4	3	4	Incorporación	Pertenencia	4	4	3
12	Abengoa	3	4	4	4	Adquisición	Participación	4	5	5
13	Red Eléctrica Española	3	2	2	3	Escuela de f	Asociación	3	2	3
14	Areas	4	4	4	4	Contratación	Asistencia	2	5	5
15	CuatroCasas	4	5	1	1	Reunión anu	Sistema de	4	4	4
16	CABPRABO	1	2	4	1	Consultores	Impulsar el	1	2	2
17	Grupo Santander	3	3	3	2			2	4	3
18	Grupo Antolin	3	5	3	4	Contratación	Formación	5	5	4
19	Anónimo - Financiero	3	4	3	4	Personal Esj	Colaboración	2	3	4
20	Endesa	4	4	3	5	Colaboración	Equipos mu	3	5	3
21	CEPSA	4	4	5	4	Contratación	Participación	5	5	5
22	Sidenor	4	4	1	3	Desarrollo de	Grupos de t	5	5	5
23	PRISA	3	4	3	3	Observatorio	Programas	5	3	1
24	Barcelo	3	4	3	4	Apoyo en co	Análisis con	3	5	3
25	Atrápalo	5	3	4	3	Formación s	Estudio Per	5	4	1
26	Anónimo-Auto-Parts	4	3	4	3	Promoción in	Head hunte	5	5	5
27	La Voz	3	4	4	3	Intercambio	Benchmark	3	4	3
28	ELT	4	3	3	3	Benchmarkin	Consultaría	4	5	4
29	SuperMasyMAs	5	3	2	2	Promoción in	Incorporación	4	5	3

Figura 92

A las 4 preguntas con respuesta (cerradas) en la escala de Likert sobre Incorporación de Conocimiento C21-C22-C23-C24, les sigue la C25 A y B (abiertas).

Para la **Creación** de Conocimiento, estas son las preguntas (*fig. 93*):

3.3.- Valore la importancia de las siguientes formas de **Creación** de conocimiento en SU empresa

- 26 3.3.1.- Procedimientos para fomentar y aprovechar sugerencias POCO Importante 1 2 3 4 5 MUY Importante
- 27 3.3.2.- Trabajar con clientes / proveedores para resolver problemas comunes POCO Importante 1 2 3 4 5 MUY Importante
- 28 3.3.3.- Departamento de I+D / Innovación POCO Importante 1 2 3 4 5 MUY Importante
- 29 3.3.4.- Planificación de negocio identificando necesidades de nuevas competencias POCO Importante 1 2 3 4 5 MUY Importante

30 3.4.- Describa 2 mecanismos de **Creación** de Conocimiento, que hayan resultado efectivos en SU empresa

1.	2.
----	----

Figura 93

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Finalmente, para la **Transmisión** de Conocimiento, estas son las preguntas (fig. 94):

3.5.- Valore la importancia de estas otras formas de Transmisión de Conocimiento para su empresa

31	3.5.1.- Documentación de experiencias para identificar y difundir <i>best practices</i>	POCO Importante	1	2	3	4	5	MUY Importante	
32	3.5.2.- Cursos de formación internos (incluso p. ej. Universidad Corporativa)	POCO Importante	1	2	3	4	5	MUY Importante	
33	3.5.3.- Mantenimiento de manuales de procedimientos / prácticas establecidos	POCO Importante	1	2	3	4	5	MUY Importante	
34	3.5.4.- Todo lo anterior se lleva a cabo de forma habitual en el trabajo diario	POCO Importante	1	2	3	4	5	MUY Importante	
35	3.6.- Describa 2 mecanismos de Transmisión de Conocimiento, que hayan resultado efectivos en su empresa								
1.					2.				

Figura 94

En una primera etapa, las preguntas abiertas se agruparon según varias categorías para su posterior análisis, llegando incluso a alinearse por tipología, para los tres apartados (**Incorporación, Creación, Transmisión**) (fig. 95). Estos fueron los resultados, en una primera aproximación (posteriormente los revisaremos en detalle):

AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	E	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	E	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	E	BZ	CA
TOTALS		INCORPORACIÓ								CREACIÓ								TRANSMISSIÓ								TOTAL	
Categories		Inc1	Inc2	Tot.	%	Col.	T.Em	%	Cre1	Cre2	Tot.	%	Col.	T.Em	%	Tra1	Tra2	Tot.	%	Col.	T.Em	%	Resp	%			
1	BENchmarking	2	5	7	4,8	0	7	8,8	0	1	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5	10	2,4			
2	GENt Incorporada	21	10	31	21,4	1	30	37,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	0	0	0,0	0	0	0,0	32	7,6			
3	COL laboracions	4	9	13	9,0	1	12	15,0	0	4	4	2,9	0	4	5,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	17	4,0			
4	ORGanitzatives, accions	8	8	16	11,0	2	14	17,5	7	6	13	9,4	3	10	12,5	15	12	27	19,7	1	26	32,5	56	13,3			
5	FORmació Interna	6	2	8	5,5	0	8	10,0	1	0	1	0,7	0	1	1,3	17	8	25	18,2	0	25	31,3	34	8,1			
6	CONSultors externs	14	4	18	12,4	0	18	22,5	1	0	1	0,7	0	1	1,3	1	1	2	1,5	0	2	2,5	21	5,0			
7	PERSONales, apoyos/sugg	0	0	0	0,0	0	0	0,0	3	7	10	7,2	0	10	12,5	3	6	9	6,6	1	8	10,0	19	4,5			
8	SOPorte Aplic/Tecnol.	1	4	5	3,4	0	5	6,3	4	8	12	8,6	1	11	13,8	6	10	16	11,7	2	14	17,5	33	7,8			
9	PROyectos, participación en	2	2	4	2,8	0	4	5,0	7	2	9	6,5	1	8	10,0	1	1	2	1,5	0	2	2,5	15	3,6			
10		0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0			
11	EQUIpos, Comites, Reuniones	0	1	1	0,7	0	1	1,3	11	4	15	10,8	0	15	18,8	7	15	22	16,1	4	18	22,5	38	9,0			
12	I+D	1	0	1	0,7	0	1	1,3	10	9	19	13,7	1	18	22,5	0	0	0	0,0	0	0	0,0	20	4,8			
13	BEST Practices	1	0	1	0,7	0	1	1,3	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	4	10	7,3	1	9	11,3	12	2,9			
14	COL lab. Universidades	3	5	8	5,5	0	8	10,0	1	2	3	2,2	0	3	3,8	0	0	0	0,0	0	0	0,0	11	2,6			
15	COL lab. Clientes/Prov.	1	2	3	2,1	0	3	3,8	17	14	31	22,3	5	26	32,8	0	0	0	0,0	0	0	0,0	34	8,1			
16	COMunid.Práctica, Foros	0	2	2	1,4	0	2	2,5	4	0	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8	9	2,1			
17	FORmació Gral	9	17	26	17,9	2	24	30,0	0	1	1	0,7	0	1	1,3	6	6	12	8,8	1	11	13,8	39	9,3			
18	PLAnificación y Control	0	0	0	0,0	0	0	0,0	2	7	9	6,5	0	9	11,3	4	0	4	2,9	0	4	5,0	13	3,1			
19		0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0			
20	ALTres	1	0	1	0,7	0	1	1,3	3	1	4	2,9	0	4	5,0	2	1	3	2,2	0	3	3,8	8	1,9			
TOTALS		74	71	145	100,0	6	139	173,8	72	67	139	100,0	11	128	160,0	71	66	137	100,0	10	127	158,8	421	100,0			

Figura 95

Estos datos de Aprendizaje, Incorporación-Creación-Transmisión, de Conocimiento, tendrán que demostrar su coherencia con las **Prácticas de Gestión del Conocimiento**, vista esta relación desde la óptica del Conocimiento Propio.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Para las **Prácticas de Gestión del Conocimiento**, se han utilizado los datos del cuestionario en donde las empresas exponían las prácticas ‘*más relevantes*’ que habían hecho en Gestión del Conocimiento (*fig. 96*). El enunciado fue el siguiente:

78

6.5.- Describa brevemente las 2 **Iniciativas** más relevantes de Gestión del Conocimiento que se hayan realizado, o se estén realizando en SU empresa

1.	2.
----	----

Figura 96

El análisis de los datos obtenidos en esta pregunta abierta -con dos posibles respuestas- fue el siguiente, en un primer análisis (*fig. 97*):

TOTALS		PROPIO				COMÚN										
	PROPIO	Pro1	Pro2	Tot.	%	Col.	T.Emp	%	COMÚN	Com1	Com2	Tot.	%	Col.	T.Emp	%
1	Gestión/Organizaci	24	19	43	28,5	8	35	43,8	Gestión/Organización	4	10	14	10,0	1	13	16,3
2	Conocimiento/Expe	14	12	26	17,2	4	22	27,5	Conocimiento/Experi	7	4	11	7,9	1	10	12,5
3	Técnicos (no TI)	11	10	21	13,9	3	18	22,5	Técnicos (no TI)	18	7	25	17,9	3	22	27,5
4	Personas/Relacione	3	7	10	6,6	0	10	12,5	Personas/Relaciones	5	3	8	5,7	0	8	10,0
5	Cultura	3	4	7	4,6	0	7	8,8		0	0	0	0,0	0	0	0,0
6	Servicio	2	7	9	6,0	1	8	10,0	Servicio	3	4	7	5,0	0	7	8,8
7	Innovación	5	4	9	6,0	0	9	11,3		0	0	0	0,0	0	0	0,0
8	Otros (Metodologías	15	11	26	17,2	1	25	31,3	Otros	2	4	6	4,3	1	5	6,3
9		0	0	0	0,0	0	0	0,0	SI	3	7	10	7,1	0	10	12,5
10		0	0	0	0,0	0	0	0,0		0	0	0	0,0	0	0	0,0
11		0	0	0	0,0	0	0	0,0	Administración/Finan	10	5	15	10,7	1	14	17,5
12		0	0	0	0,0	0	0	0,0	Ventas/Marketing	7	8	15	10,7	1	14	17,5
13		0	0	0	0,0	0	0	0,0	Compras/Logística	3	4	7	5,0	0	7	8,8
14		0	0	0	0,0	0	0	0,0	Producción	6	4	10	7,1	1	9	11,3
15		0	0	0	0,0	0	0	0,0	Producto	5	7	12	8,6	2	10	12,5
16		0	0	0	0,0	0	0	0,0		0	0	0	0,0	0	0	0,0
17		0	0	0	0,0	0	0	0,0		0	0	0	0,0	0	0	0,0
18		0	0	0	0,0	0	0	0,0		0	0	0	0,0	0	0	0,0
19		0	0	0	0,0	0	0	0,0		0	0	0	0,0	0	0	0,0
20		0	0	0	0,0	0	0	0,0		0	0	0	0,0	0	0	0,0
TOTALS		77	74	151	100,0	17	134	167,5		73	67	140	100,0	11	129	161,3

Figura 97

A partir de estos datos realizaremos la comprobación de su correlación, buscando en primer lugar, a) los resultados de los mecanismos de Aprendizaje (de la organización) en Incorporación, Creación y Transmisión de conocimiento, en las preguntas cerradas; en segundo lugar, b) los mismos datos de Aprendizaje, pero en los resultados de las preguntas abiertas; y c) los resultados de las Prácticas de Gestión del Conocimiento. Posteriormente analizaremos sus relaciones.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Para el Aprendizaje, los resultados de preguntas cerradas, fueron los siguientes (fig. 98):

	A	AJ	AK	AL	AM	AN	AQ	AR	AS	AT	AW	AX	AY	AZ	BC
201	Nº ITEM		3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.3.1	3.3.2	3.3.3	3.3.4	3.5.1	3.5.2	3.5.3	3.5.4	
202	COUNT		80	80	80	80	80	80	80	79	79	79	79	79	78
203	SUM		275	297	236	252	268	333	281	307	277	290	297	291	
204	AVERAGE		3,4	3,7	3,0	3,2	3,4	4,2	3,5	3,9	3,5	3,7	3,8	3,7	
205	MAXIM		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
206	MINIM		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
207	DESVIACIÓ TÍPIC.		0,9	0,9	1,1	1,1	1,1	0,9	1,2	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	
208	Cont. Valor = 1		3	1	8	8	5	1	6	1	2	1	1	1	
209	Cont. Valor = 2		7	4	18	10	13	3	8	3	12	10	9	6	
210	Cont. Valor = 3		28	26	29	31	23	10	22	24	21	17	13	21	
211	Cont. Valor = 4		36	35	20	24	27	34	27	27	32	37	41	35	
212	Cont. Valor = 5		6	14	5	7	12	32	17	24	12	14	15	15	
213	Cont. Valor = 6														
214	Total		80	80	80	80	80	80	80	79	79	79	79	78	
215	Val.1-% / total		3,75	1,25	10,00	10,00	6,25	1,25	7,50	1,27	2,53	1,27	1,27	1,28	
216	Val.2-% / total		8,75	5,00	22,50	12,50	16,25	3,75	10,00	3,80	15,19	12,66	11,39	7,69	
217	Val.3-% / total		35,00	32,50	36,25	38,75	28,75	12,50	27,50	30,38	26,58	21,52	16,46	26,92	
218	Val.4-% / total		45,00	43,75	25,00	30,00	33,75	42,50	33,75	34,18	40,51	46,84	51,90	44,87	
219	Val.5-% / total		7,50	17,50	6,25	8,75	15,00	40,00	21,25	30,38	15,19	17,72	18,99	19,23	
220	Val.6-% / total														
221	5-%		7,50	17,50	6,25	8,75	15,00	40,00	21,25	30,38	15,19	17,72	18,99	19,23	
222	5+4-%		52,50	61,25	31,25	38,75	48,75	82,50	55,00	64,56	55,70	64,56	70,89	64,10	
223	5+4+3-%		87,50	93,75	67,50	77,50	77,50	95,00	82,50	94,94	82,28	86,08	87,34	91,03	
224	5+4+3+2-%		96,25	98,75	90,00	90,00	93,75	98,75	92,50	98,73	97,47	98,73	98,73	98,72	
225	5+4+3+2+1-%		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
226	1-%		3,75	1,25	10,00	10,00	6,25	1,25	7,50	1,27	2,53	1,27	1,27	1,28	
227	1+2-%		12,50	6,25	32,50	22,50	22,50	5,00	17,50	5,06	17,72	13,92	12,66	8,97	
228	1+2+3-%		47,50	38,75	68,75	61,25	51,25	17,50	45,00	35,44	44,30	35,44	29,11	35,90	
229	1+2+3+4-%		92,50	82,50	93,75	91,25	85,00	60,00	78,75	69,62	84,81	82,28	81,01	80,77	
230	1+2+3+4+5-%		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

Figura 98

Los Datos de los Items 3.1.1 a 3.1.4 se corresponde a los resultados del concepto de Incorporación del Conocimiento en la Organización. Los Datos de los Items 3.3.1 a 3.3.4 se corresponde a los resultados del concepto de Creación del Conocimiento en la Organización. Los Datos de los Items 3.5.1 a 3.5.4 se corresponde a los resultados del concepto de Transmisión del Conocimiento en la Organización. Todos ellos son datos que se corresponden con preguntas cerradas. Los datos correspondientes a cada categoría con preguntas abiertas son los Items 3.2 (Incorporación), 3.4 (Creación) y 3.6 (Transmisión).

Analizaremos en primer lugar la puntuación media (*average*) de todos los datos relacionados con el Aprendizaje en la organización, según los parámetros de **Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento mediante el uso de preguntas cerradas** en la escala de Likert:

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Estos son una primera muestra de los datos (*fig. 99*)

Nº ITEM	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.3.1	3.3.2	3.3.3	3.3.4	3.5.1	3.5.2	3.5.3	3.5.4
Average	3,4	3,7	3,0	3,2	3,4	4,2	3,5	3,9	3,5	3,7	3,8	3,7

Figura 99

El promedio es de 3,6, el Máximo de 4,2 y el Mínimo de 3,0.

El Item más valorado en cuanto a **Incorporación** de Conocimiento es:

- “3.1.2.- *Incorporación de personal con perfil específico* “

El Item más valorado en cuanto a la **Creación** de Conocimiento es:

- “3.3.2.- *Trabajar con clientes / proveedores para resolver problemas comunes*”

El Item más valorado en cuanto a la **Transmisión** de Conocimiento es:

- “3.5.3.- *Mantenimiento de manuales de procedimientos / prácticas establecidos*”

De los mecanismos pre-establecidos en preguntas cerradas, la **Incorporación** de Conocimiento se focaliza en la entrada de personal externo, y en cierta forma, en incorporación de conocimiento estándar y no ‘propio’ en cuanto que su procedencia es exterior y no ha estado sometido al modelaje de la realidad interna.

Los mecanismos pre-establecidos en preguntas cerradas de **Creación** de Conocimiento siguen los mismos patrones que la incorporación: el trabajo con clientes/proveedores puede configurar ‘maneras propias de hacer’ (igual que el que se incorpora puede hacerlo en una estructura) pero de entrada representa una incorporación de elementos externos, si bien no deliberadamente ‘estándares’, difícilmente ‘articulables’ en una operativa interna pre-establecida y de la cual sean parte.

La **Transmisión** de Conocimiento se confía principalmente en la ‘explicitación’ de los conocimientos internos en Manuales de Procedimientos.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Veamos ahora el resultado del análisis de los datos de **Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento en preguntas abiertas**. En primer lugar y para un buen entendimiento de los resultados, debemos hacer una reflexión sobre cómo se ha realizado el análisis de las preguntas abiertas, cómo se ha llegado desde unas respuestas abiertas y múltiples a la confección de resultados porcentuales..

Preguntas Abiertas. Proceso de Análisis.

1. **Las respuestas se asignan a una categoría.** Las preguntas abiertas se analizan individualmente y se asignan a una primera categoría que pueda englobar un conjunto homogéneo de respuestas.
2. **La categorización se complementa con observaciones.** Las respuestas –según su naturaleza- se complementan con unas observaciones de si pudieran pertenecer también a otra categoría o a otra sub-categoría.
3. **Las dudas se revisan individualmente.** Al ser respuestas abiertas algunas veces el texto puede inducir a dudas al respecto a qué categoría puede pertenecer. En estos casos se analiza la respuesta en el contexto del resto de datos de la misma empresa, para una mejor comprensión de su posible significado y asignación a una categoría específica.
4. **Las categorías se refinan.** Al final del proceso, las categorías resultantes se analizan para complementarse, dividirse, agruparse o, de acuerdo al conjunto de observaciones, crear una nueva categoría.
5. **Se obtiene el porcentaje de respuestas por categoría.** Al ser preguntas de respuesta doble, una empresa puede haber contestado una, dos o ninguna de las opciones. Las respuestas asociadas a una categoría se suman y se obtienen el porcentaje respecto al total de respuestas. La suma de los porcentajes de cada categoría, dará el 100%.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contratación empírica de la 2ª sub hipótesis

6. **Se eliminan las colisiones y se obtiene el porcentaje de empresas en cada categoría.** En el momento del análisis de las respuestas de las empresas, las empresas que dan dos respuestas a la misma categoría, estas respuestas se identifican como ‘Colisiones’, para descontarlas posteriormente y poder identificar el porcentaje de empresas (sin duplicidades) que dan respuestas a una categoría determinada. La suma de % por empresas, dará más del 100% .

En el cuadro adjunto se puede observar como cada empresa (A) genera dos respuestas y cada una de ellas se asigna a una categoría (B) con unas Observaciones (C) para el posterior refinamiento de las categorías, y en el caso de colisión (D), es decir las dos respuestas de la empresa están en la misma categoría, se identifica para su posterior tratamiento. En la parte de totales por categoría, E y F representan el total absoluto de respuestas en cada opción, G las colisiones en la categoría y H el número total de empresas que responden en esa categoría. Y como cada empresa puede dar dos respuestas, la suma de los porcentajes podrá dar más de 100% (*fig. 100*).

Categorías				E	F	G	H	A	B	C	D				
R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
CREA	CREA	Asig	Obse	CREA Respuesta A	Asig	Obse	CREA Respuesta B	Asig	Obse	Col					
1	BENchmarking	0	1	1	1	Implantación de 6Sigma y programa sug	8	1	Análisis estratégico del negocio. Plan	18					0
2	GENt Incorporada	1	0	1	1	2 Reuniones de puesta en marcha de proy	9	2	En proyecto: canal de gestión del con	8	KM				0
3	COL laboracions	0	4	4	4	3 Equipos de trabajo	11	3	Con los clientes	15					0
4	ORGanizatives, accions	7	6	3	10	4 Experiencia en obras singulares	9	4	Participación en tablas redondas de e	3					0
5	FORmació Interna	1	0	1	1	5 Procedimientos	4	5	Convergencia de procesos	4					1
6	CONSultors externs	1	0	1	1	6 Implants de proveedores en el seno de la	15	6	Compartir beneficios con proveedores	15					1
7	PERsonales, apoyos/sugg	3	7	10	10	7 Programa interno de formación	5	7	Mecanismo de plan estratégico	18					0
8	SOPorte Aplic/Technol.	4	8	1	11	8	0	8		0					1
9	PROvectos, participación en	7	2	1	8	9 Creación del centro de I+D propio	12	9	Control permanente del sistema Gas	18					0
10		0	0	0	0	10 Trabajo con clientes y proveedores	15	10	I+D	12					0
11	EQUIpos, Comites, Reunions	11	4	15	15	11 Planes estratégicos	18	11	Mapa de riesgos	8					0
12	I+D	10	9	1	18	12 Promoción de proyectos de demostraci	9	12	Colaboración con Universidades y OP	14	Uni				0
13	BEST Practices	0	1	1	1	13 Instrucciones técnicas	4	13	Prácticas	4					1
14	COL lab. Universidades	1	2	3	3	14 Trabajar con proveedores	15	14	Planificación del negocio	18					0
15	COL lab. Clientes/Prov.	17	14	5	26	15 Talleres de producto	4	15	Creación de estándares y modelos	4					1
16	COMunid Práctica. Foros	4	0	4	4	16 Plan de proyectos anual	9	16	Proyectos específicos	9					1
17	FORmació Gral	0	1	1	1	17	0	17		0					1
18	PLAnificación y Control	2	7	9	9	18 Colaboración con la Universidad de Burg	14	18		0					0
19		0	0	0	0	19 Departamento I+D	12	19	Trabajar con proveedores	15					0
20	ALTres	3	1	4	4	20 Equipos de proyecto multidisciplinarios	11	20	Comunidades de práctica	3	CP				0
TOTALS		72	67	11	128	21 Estudios con consultores externos para	6	21	Desarrollo de Joint Ventures	3					0
						22 Foros de discusión de expertos en temas	16	22	Reuniones informales entre los Dptos	11					0
						23 Especialización servicios digitales	8	?	23 Centralización gestión talento corporat	7	KM				0
						24 Reuniones multidisciplinarios	11	24							0
						25 Forro innovación interno	16	25	Lectura	7					0

Figura 100

7. **Se seleccionan los resultados significativos.** Sólo los resultados basados en datos contundentemente soportados (porcentajes altos o muy bajos) serán tenidos en consideración.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Veamos, una vez explicado el método, el análisis de estos resultados.

Incorporación

Resultados

En un primer nivel de análisis los resultados de las preguntas abiertas respecto a la **Incorporación de Conocimiento** en las Organizaciones arrojaron los siguientes datos significativos, destacando el hecho que el nº 1 del Ranking coincide con el nº 1 de las respuestas cerradas, la incorporación de personal externo. Veámoslo:

- El **37,5%** de empresas incorporan conocimiento por la **Contratación de Personal** (1º en el ranking de incorporación)
- El **30%** de empresas incorporan conocimiento por actividades generales de **Formación** (2º en el ranking de incorporación).
- El **22,5%** de empresas incorporan conocimiento por la **Contratación de Consultores** (3º en el ranking de incorporación)
- El **17,5%** de empresas incorporan conocimiento por la realización de **Acciones en el ámbito Organizativo** (4º en el ranking de incorporación)
- El **15%** de empresas incorporan conocimiento por la realización de **Colaboraciones** (5º en el ranking de incorporación), con estamentos externos
- El **10%** de empresas incorporan conocimiento por la realización de **Formación Interna** (6º en el ranking de incorporación).

Otros:

- El **1,3%** de empresas incorporan conocimiento por la realización de **Equipos, Comités, Reuniones** (Último en el ranking de incorporación).
- El **2,5%** de empresas incorporan conocimiento por la realización de **Comunidades de Práctica, Foros** (entre los últimos en el ranking de incorporación).

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Análisis

- La contratación de personal externo implica una contratación de conocimientos estándar, que podrán combinarse con el conocimiento interno pero que en principio no fomenta éste sino que lo minimiza.
- La formación, con respuestas del estilo '*Formación continua, Formación Sectorial, Asistencia a cursos de formación externos, Programas de desarrollo a Directivos, etc*' (son algunas respuestas reales) tienen un alto componente externo o genérico, por lo que se disocian de la formación interna –en otra categoría- que tendría más connotaciones y protagonismo en la formación del conocimiento propio.
- La Contratación de Consultores, lógicamente externos y en proyectos temporales, puede aportar piezas de conocimiento, pero una vez más, no substancialmente ayudar a la constitución de un conocimiento propio.
- Finalmente, en 4º lugar, la realización de acciones en el ámbito organizativo, tales como '*Promoción interna, Talleres internos, Grupos de trabajo multidisciplinares, etc*' (son algunas respuestas reales) sí que pueden constituir piezas clave de la formación de un Conocimiento Propio.

Conclusiones

Si bien la formación de un conocimiento propio no implica una gestión exclusiva de los recursos -y conocimientos- internos, bien es verdad que la contratación de personal y de consultores, o la formación externa, de por sí, no pueden ser los pilares de la formación de este tipo de conocimiento idiosincrásico de la compañía. Sí, en cambio, los aspectos asociados a la realización de acciones en el ámbito organizativo. Es también destacable la ausencia de respuestas contundentes en cuanto a las Comunidades de Práctica y Foros, recursos emergentes y que sin duda pueden jugar un papel importante, pero tal vez no crítico, en la formación de un conocimiento propio.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Véase el total de resultados en la tabla adjunta (*fig. 101*):

Categories	TOTALS		INCORPORACIÓ				
	Inc1	Inc2	Tot.	%	Col.	T.Em	%
1 BENchmarking	2	5	7	4,8	0	7	8,8
2 GENt Incorporada	21	10	31	21,4	1	30	37,5
3 COL.laboracions	4	9	13	9,0	1	12	15,0
4 ORGanitzatives, accions	8	8	16	11,0	2	14	17,5
5 FORMació Interna	6	2	8	5,5	0	8	10,0
6 CONsultors externs	14	4	18	12,4	0	18	22,5
7 PERsonales, apoyos/sugg	0	0	0	0,0	0	0	0,0
8 SOPorte Aplic/Tecnol.	1	4	5	3,4	0	5	6,3
9 PROYectos, participación en	2	2	4	2,8	0	4	5,0
10	0	0	0	0,0	0	0	0,0
11 EQUIpos, Comites, Reuniones	0	1	1	0,7	0	1	1,3
12 I+D	1	0	1	0,7	0	1	1,3
13 BESt Practices	1	0	1	0,7	0	1	1,3
14 COL.lab.Universidades	3	5	8	5,5	0	8	10,0
15 COL.lab.Clientes/Prov.	1	2	3	2,1	0	3	3,8
16 COMunid.Práctica, Foros	0	2	2	1,4	0	2	2,5
17 FORMació Gral	9	17	26	17,9	2	24	30,0
18 PLANificación y Control	0	0	0	0,0	0	0	0,0
19	0	0	0	0,0	0	0	0,0
20 ALTres	1	0	1	0,7	0	1	1,3
TOTALS	74	71	145	100,0	6	139	173,8

En verde, los valores máximos. La primera columna de % hace referencia al porcentaje sobre las respuestas: % de respuestas sobre el total (145) que están en la categoría. La segunda columna de % hace referencia al porcentaje sobre las empresas: % de empresas sobre el total (80) que proporcionan respuestas en el ámbito de la categoría.

Figura 101

Creación

Resultados

En un primer nivel de análisis los resultados de las preguntas abiertas respecto a la Creación de Conocimiento en las Organizaciones arrojaron los siguientes datos significativos:

- El **32,5%** de empresas crean conocimiento por la **Colaboración con Clientes y Proveedores** (1º en el ranking de creación)
- El **22,5%** de empresas crean conocimiento por la **Investigación y Desarrollo** (2º en el ranking de creación)
- El **18,8%** de empresas crean conocimiento por la **Equipos, Comités, Reuniones** (3º en el ranking de creación)
- El **13,8%** de empresas crean conocimiento por la **Soporte por Aplicaciones / Tecnología** (4º en el ranking de creación)
- El **12,5%** de empresas crean conocimiento por las **Acciones en el ámbito de la Organización** (5º en el ranking de creación)

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Análisis

De nuevo observamos una priorización de aquellos aspectos que implican un conocimiento externo –y por lo tanto estándar y adquirible en el mercado– como básicos en la incorporación, esta vez por Creación, de Conocimiento en la Organización (*Colaboración con Clientes y Proveedores*). No obstante ya se advierte una diferenciación en los siguientes conceptos del Ranking, como ‘*Investigación y Desarrollo*’ y ‘*Equipos, Comités, y Reuniones*’ (**fig. 102**).

También en Soporte a Aplicaciones como *Sistemas Propios, Implantación ERP, Implantación CRM...* resulta en un ‘mix’ de conocimiento externo e interno sin claros matices del predominio de uno u otro.

Finalmente, las *Acciones en el ámbito de la Organización*, refuerzan el escenario de un posible conocimiento propio que se moldea dentro de ésta y que en cada contexto propio adquiere formas propias.

Figura 102

Conclusiones

Vemos que la Creación de Conocimiento presenta más factores tendentes –o favorecedores– a la Creación de lo que hemos convenido en llamar un Conocimiento Propio. Pero es también destacable la importancia de cómo las

CATEGORIES	TOTALS			CREACIÓ			
	Cre1	Cre2	Tot.	%	Col.	T.Em	%
1 BENchmarking	0	1	1	0,7	0	1	1,3
2 GENt Incorporada	1	0	1	0,7	0	1	1,3
3 COL.laboracions	0	4	4	2,9	0	4	5,0
4 ORGanitzatives, accions	7	6	13	9,4	3	10	12,5
5 FORmació Interna	1	0	1	0,7	0	1	1,3
6 CONsultors externs	1	0	1	0,7	0	1	1,3
7 PERsonales, apoyos/sugg	3	7	10	7,2	0	10	12,5
8 SOPorte Aplic/Tecnol.	4	8	12	8,6	1	11	13,8
9 PROyectos, participación en	7	2	9	6,5	1	8	10,0
10	0	0	0	0,0	0	0	0,0
11 EQUIpos, Comites, Reuniones	11	4	15	10,8	0	15	18,8
12 I+D	10	9	19	13,7	1	18	22,5
13 BESt Practices	0	1	1	0,7	0	1	1,3
14 COL.lab.Universidades	1	2	3	2,2	0	3	3,8
15 COL.lab.Clientes/Prov.	17	14	31	22,3	5	26	32,5
16 COMunid.Práctica, Foros	4	0	4	2,9	0	4	5,0
17 FORmació Gral	0	1	1	0,7	0	1	1,3
18 PLANificación y Control	2	7	9	6,5	0	9	11,3
19	0	0	0	0,0	0	0	0,0
20 ALTres	3	1	4	2,9	0	4	5,0
TOTALS	72	67	139	100,0	11	128	160,0

colaboraciones con Clientes y Proveedores, agentes externos, ‘*stakeholders*’, facilitan este proceso de creación de Conocimiento. Esto nos lleva a reforzar con convencimiento lo que muchas teorías de la Organización ya sostienen: la empresa Jerárquica se ha convertido en la empresa en Red.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Transmisión

Resultados

En un primer nivel de análisis los resultados de las preguntas abiertas respecto a la Transmisión de Conocimiento en las Organizaciones arrojaron los siguientes datos significativos:

- El **32,5%** de empresas transfieren conocimiento por **Acciones en el ámbito de la Organización** (1º en el ranking de Transmisión)
- El **31,3%** de empresas transfieren conocimiento por **Formación Interna** (2º en el ranking de Transmisión)
- El **22,5%** de empresas transfieren conocimiento por **Equipos, Comités, Reuniones** (3º en el ranking de Transmisión)
- El **17,5%** de empresas transfieren conocimiento por **Soporte a Aplicaciones y Tecnología** (4º en el ranking de Transmisión)
- El **13,8%** de empresas transfieren conocimiento por **Formación General** (5º en el ranking de Transmisión)

Análisis

Aquí observamos una priorización totalmente distinta a la de la incorporación y a la de la creación de conocimiento. Mientras que en los ámbitos anteriores existía una clara predisposición al protagonismo de los elementos externos a la organización, cuando hablamos ahora de Transmisión de Conocimiento, los tres primeros aspectos en el ranking –puntuados porcentualmente con notable diferencia- son de aspectos que implican una capacidad o una facilidad para la generación de un Conocimiento Propio en la Organización, de manera que el aprendizaje que se ‘perpetúa’ (transmisión) tiene todo el potencial de una impronta propia, generada con multitud de factores en el seno de la Organización y llevada a cabo con mecanismos internos que aglutinarán en sus resultados al resto de factores, tanto externos como internos, alcanzando al final un conocimiento idiosincrático.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Conclusiones

Lo que las empresas encuestadas interpretan como la Transmisión (*fig. 103*) de Conocimiento contiene los elementos necesarios para un aprendizaje que perpetúe la idiosincrasia de la organización en su manera de hacer y de Gestionar el Conocimiento.

Categorías	TOTALS		TRANSMISSIÓ					
	Tra1	Tra2	Tot.	%	Col.	T.Em	%	
1 BENchmarking	1	1	2	1,5	0	2	2,5	
2 GENt Incorporada	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
3 COL.laboracions	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
4 ORGanitzatives, accions	15	12	27	19,7	1	26	32,5	
5 FORmació Interna	17	8	25	18,2	0	25	31,3	
6 CONsultors externs	1	1	2	1,5	0	2	2,5	
7 PERsonales, apoyos/sugg	3	6	9	6,6	1	8	10,0	
8 SOPorte Aplic/Tecnol.	6	10	16	11,7	2	14	17,5	
9 PROyectos, participación en	1	1	2	1,5	0	2	2,5	
10	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
11 EQUIpos, Comites, Reuniones	7	15	22	16,1	4	18	22,5	
12 I+D	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
13 BEST Practices	6	4	10	7,3	1	9	11,3	
14 COL.lab. Universidades	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
15 COL.lab. Clientes/Prov.	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
16 COMunid.Práctica, Foros	2	1	3	2,2	0	3	3,8	
17 FORmació Gral	6	6	12	8,8	1	11	13,8	
18 PLANificación y Control	4	0	4	2,9	0	4	5,0	
19	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
20 ALTres	2	1	3	2,2	0	3	3,8	
TOTALS	71	66	137	100,0	10	127	158,8	

Figura 103

Conclusiones Generales a los procesos de Incorporación, Creación y Transmisión

Si bien ponemos como parte de un mismo ciclo Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento, estos tres ámbitos nos sugieren – a tenor de los resultados – cosas muy distintas y con un protagonismo muy diferenciado en cuanto a los aspectos de Conocimiento Interno y Externo y en cuanto a la posibilidad de contribución en la Creación de un Conocimiento Propio.

Así, la **Incorporación** prioriza aspectos externos para acrecentar la base de conocimientos de la Organización que de alguna manera busca más en un Conocimiento Estándar (37,5% Contratación de Personal, 30% Formación básicamente externa, 22,5% Contratación de Consultores...) que en el suyo propio.

La **Creación** representa un ‘mix’ de experiencias internas y externas para que ‘surja algo nuevo’ (32,5% Colaboración con Clientes y Proveedores, 22,5% Investigación y Desarrollo, 18,8% Equipos, Comités, Reuniones...) y poder así moldearlo a la organización.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

La **Transmisión** representa ya el esfuerzo de conservar lo que es propio (32,5% Acciones en el ámbito de la Organización, 31,3% Formación Interna, 22,5% Equipos, Comités, Reuniones...), con una actividad básicamente interna, que preserva lo propio y lo protege de imitaciones al estar enraizado en un entramado de aspectos particulares difíciles de reproducir y de transportar fuera del contexto organizativo en donde se desarrollan.

Vamos a ver, finalmente, una **lectura transversal consolidada** de los resultados obtenidos por los datos de **Incorporación, Creación y Transmisión** de Conocimiento en las Categorías que fueron –en fase 2- homogenizadas para su posterior comparativa global (*fig. 104*). Es decir, los tres ámbitos usando las mismas categorías y consolidando sus resultados. A ver qué sorpresas nos depara.

Figura 104

Vemos, en primer lugar, que un **62,5%** de empresas declaran actividades referidas a la Categoría número 4, a saber: *‘Acciones en el ámbito de la Organización’*. Le sigue en el Ranking la *‘Formación General’*

AZ	BA	E	BZ	CA	CB	CC	CD	CE
TOTALS		TOTAL	Soportando el Conocimiento Propio					
Categorías		Resp	%	Tot. Col.	Tot Resp.	Res-Col	%Empres	
1	1	BENchmarking	10	2,4	0	10	10	12,5
4	2	GENT Incorporada	32	7,6	1	32	31	38,8
5	3	COL.laboracions	17	4,0	1	17	16	20,0
6	4	ORGanizatives, accions	56	13,3	6	56	50	62,5
7	5	FORmació Interna	34	8,1	0	34	34	42,5
8	6	CONsultors externs	21	5,0	0	21	21	26,3
9	7	PERsonales, apoyos/sugg	19	4,5	1	19	18	22,5
10	8	SOPorte Aplic/Tecnol.	33	7,8	3	33	30	37,5
11	9	PROyectos, participación en	15	3,6	1	15	14	17,5
12	10		0	0,0	0	0	0	0,0
13	11	EQUIpos, Comites, Reuniones	38	9,0	4	38	34	42,5
14	12	I+D	20	4,8	1	20	19	23,8
15	13	BEST Practices	12	2,9	1	12	11	13,8
16	14	COL.lab.Universidades	11	2,6	0	11	11	13,8
17	15	COL.lab.Clientes/Prov.	34	8,1	5	34	29	36,3
18	16	COMunid.Práctica, Foros	9	2,1	0	9	9	11,3
19	17	FORmació Gral	39	9,3	3	39	36	45,0
20	18	PLAnificación y Control	13	3,1	0	13	13	16,3
21	19		0	0,0	0	0	0	0,0
22	20	ALTres	8	1,9	0	8	8	10,0
23		TOTALS	421	100,0	27	421	394	492,5

con un **45%** y la *‘Formación Interna’* y los *‘Equipos, Comités, Reuniones’* con un **42,5%** ambas. A algo más de distancia les sigue la *‘Incorporación de Personas’* (**38,8%**), el *‘Soporte a Aplicaciones/Tecnología’* (**37,5%**) y la *‘Colaboración con Clientes y Proveedores’* (**36,3%**).

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Es decir, la primera, la tercera y la cuarta posiciones del ranking de categorías (4, 5, 11) de actividades relacionadas con el Aprendizaje Organizacional (Incorporación, Creación, Transmisión) en las empresas, hacen referencia a actividades basadas en procesos internos, que permiten un alto grado de formación de un Conocimiento Propio, idiosincrásico, en la Organización, siendo la segunda posición en el ranking para la categoría (17) de Formación General.

Desde una perspectiva ‘macro’ podemos afirmar las siguientes constataciones:

- Los Procesos de Incorporación de Conocimiento tienen un importante contingente, mayoritario a todas luces, de conocimiento externo y, consecuentemente, de conocimiento estándar.
- Los Procesos de Creación de Conocimiento suceden en base a un contingente mixto de conocimientos internos y externos, de manera equilibrada.
- Los Procesos de Transmisión de Conocimiento tienen un importante contingente, muy mayoritario a todas luces, de conocimiento interno y, consecuentemente, de conocimiento propio.

En general, vista de manera agregada la suma de procesos que aumentan el Conocimiento que contiene la Organización, podemos afirmar con rotundidad:

Las empresas consultadas, que ya correlacionaron Liderazgo e Importancia del Conocimiento Propio en la sub-hipótesis primera, declaran unas actividades de Aprendizaje Organizacional por Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento, orientadas mayoritariamente a la formación de un Conocimiento Propio e idiosincrásico, lo que coincide con la primera sub-hipótesis.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Prácticas de Gestión del Conocimiento en la Organización

Vamos ahora a fijarnos en las **Prácticas de Gestión del Conocimiento** que declaran las empresas encuestadas para contrastarlas con los mecanismos de aprendizaje o desarrollo de conocimiento organizacional (incorporación, creación, transmisión) analizados en el punto anterior (*fig. 105*).

Este tema fue abordado en el cuestionario de la siguiente forma:

78

6.5.- Describa brevemente las 2 **Iniciativas** más relevantes de Gestión del Conocimiento que se hayan realizado, o se estén realizando en SU empresa

Figura 105

1.	2.
----	----

Estos datos correspondientes a preguntas abiertas (*fig. 106*) se trataron con la misma metodología de categorización y tratamiento de colisiones que en el caso anterior.

INICIATIVAS Respota A	Asig.	Observ.	INICIATIVAS Respota B	Asig.	Observ.	Col
1 Programa de mejora continua	2		1 Plan de carrera individualizado (en uso)	6		0
2 Creando un departamento específico de gestión del conocimiento	11		2 3n.a	0		0
3n.a			3n.a			1
4 Recopilación de experiencias (incluso de las 4previas)	7?		4 Divulgación interna de la Gestión del Conocimiento	11		0
5 Documentación de procesos	4		5 desarrollo de herramientas de gestión de documentación, Resolución problemas etc.	4		1
6 Autoformación (e-learning)	6		6 Desarrollo de una intranet de múltiples contenidos	12		0
7 Programa "Emprendedores"	3		7 Programa "Idealab"	3?		1
8	0		8			1
9 Adquisición de licencias para utilización de aplicativos	1		9			0
10 Portal interno Internet	12		10 Bases de datos compartidas	1		0
11 Evaluando su impacto en la organización	10		11			0
12 Sistemas de comunicación de la información	1		12 Programas de cursos internos de formación	6		0
13 Escuela de formación	6		13 Coaching	6		1
14 Formalización de las fórmulas / marcas	2?		14 Implantación de best practices	7		0
15 Archivo documental (gestión documental)	4		15 ARCA: Archivo Cuatre Cases de conocimiento con taxonomía propia	4		1
16 Intranet corporativa	12		16			0
17	0		17			1
18 Gestión de competencias técnicas	6		18 Gestión de competencias directivas	6		1
19	0		19			1
20 Creación de comunidades de práctica	8		20 Identificación de expertos	9		0
21 Colaboración del centro de investigación en el proyecto Concorde promovido por la UE	3		21 Análisis de alternativas para la producción de destilados medios	3		1
22 Implantación del modelo global de G.C.	11		22 Ampliación del modelo de G.C a Brasil	11		1
23 Formación de redactores	6		23 Rotación de directivos en unidades de negocio	10?		0
24 Creación de la Web del conocimiento	11		24 Definición de las "Best Practices" en la empresa.	7		0

Figura 106

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Resultados

Los resultados obtenidos en un primer análisis fueron los siguientes.

Sorprende en primer lugar un alto número de omisiones en la primera respuesta, que se incrementa en la segunda (*fig. 107*)

	omis.1ª	omis.2ª
Iniciativas GC	21,3%	32,5%

El ranking de resultados es el siguiente (*fig. 108*):

Figura 107

- El **23,8%** de empresas mantienen iniciativas de gestión del conocimiento relacionadas con los **Sistemas de Información** (1º en el ranking)
- El **18,8%** de empresas mantienen iniciativas de gestión del conocimiento relacionadas con la **Formación y Mejora de Competencias** (2º en el ranking)
- El **15%** de empresas mantienen iniciativas de gestión del conocimiento relacionadas con la **Gestión Documental** (3º en el ranking) y la **Mejora de procesos** (también con el 15%, pero 1 respuesta menos)
- El **13,8%** de empresas mantienen iniciativas de gestión del conocimiento relacionadas con la implantación de una **Intranet** (4º en el ranking)
- El **12,5%** de empresas mantienen iniciativas de gestión del conocimiento relacionadas con la **Extensión y divulgación interna de la Gestión del Conocimiento** (5º en el ranking)

Categorías	TOTALS				INICIATIVAS			
	Ini1	Ini2	Tot.	%	Col.	T.Emp	%	
1 Sistemes d'informació	14	7	21	17,9	2	19	23,8	
2 Millora de processos	7	7	14	12,0	2	12	15,0	
3 Innovació	5	3	8	6,8	3	5	6,3	
4 Gestió documental	9	6	15	12,8	3	12	15,0	
5 Sistemes d'avaluació i control	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
6 Formació i millora de competènc	10	10	20	17,1	5	15	18,8	
7 Best practices	2	2	4	3,4	0	4	5,0	
8 Comunitats de pràctica	2	3	5	4,3	0	5	6,3	
9 Identificació d'experts	1	1	2	1,7	0	2	2,5	
10 Canvis organitzatius	2	4	6	5,1	0	6	7,5	
11 Extensió i divulgació interna de l	6	5	11	9,4	1	10	12,5	
12 Intranet	5	6	11	9,4	0	11	13,8	
13	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
14	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
15	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
16	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
17	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
18	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
19	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
20 Otros	0	0	0	0,0	0	0	0,0	
TOTALS	63	54	117	100,0	16	101	126,3	

Figura 108

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Análisis

Sorprende, aunque era previsible, el liderazgo de iniciativas asociadas a los **Sistemas de Información**, que no son sino facilitadores del funcionamiento de una organización, si bien es verdad que en momentos de tecnologías emergentes pueden constituirse en ventajas competitivas, pero **no** (!) sostenibles en el tiempo, puesto que los sistemas de información son tal vez el más claro ejemplo de bienes o recursos que se encuentran en el mercado en igualdad de condiciones y con una gran inmediatez para los partícipes, en un mundo global.

La **Formación y Mejora de Competencias**, que se sitúa en segundo lugar en el ranking de iniciativas de Gestión del Conocimiento, con respuestas como *Gestión de competencias técnicas y/o directivas, e-learning, cursos impartidos por personal de la empresa, coaching, etc.*, abre la puerta a unas prácticas que pueden moldear con un acento propio el conocimiento en la organización.

La **Gestión Documental**, como práctica de la Gestión del Conocimiento, es una clara reminiscencia de una etapa temprana en donde la explosión de la ofimática, con una proliferación de documentos digitales y sin una alternativa a los sistemas de archivo tradicionales, requería de una ‘gestión del conocimiento’ para simplemente controlar la ingente cantidad de información crítica que ya estaba en formato binario para desquicio de unas organizaciones a medio desarrollar informacionalmente.

La **Mejora de Procesos**, en un lugar también destacado (3º bis), representa la otra cara de la moneda del despliegue de los sistemas de información (1º en el ranking) ya que éstos hacen inevitable la **reingeniería de procesos** por los cambios e impactos que provocan en el sistema organizativo.

La **Intranet** no es más que un apartado con vida propia que podría sumar a los sistemas de información. Finalmente, la **Extensión y divulgación interna de la Gestión del Conocimiento** da una perspectiva errónea al considerar la gestión del Conocimiento como un fin en si mismo y no como un medio para la competitividad.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Conclusiones a las Prácticas de Gestión del Conocimiento

Las prácticas que encontramos de Gestión del Conocimiento a través de las respuestas de las empresas al cuestionario no desvelan un claro alineamiento con prácticas que permitiesen intuir un proceso de construcción de un conocimiento propio y diferenciado.

El foco de estas prácticas en sistemas de información, intranet, mejora de procesos etc. está en gran medida, mediatizado por los impactos tecnológicos, que si bien pueden llegar a ser facilitadores de ventajas competitivas, no pueden considerarse como un fin en si mismo ni como facilitadores de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Subsisten aún muchas prácticas que refuerzan una visión cronológica de evoluciones tecnológicas en donde el mercado ha intentado ‘vender’ una Gestión del Conocimiento comprometida con avances tecnológicos más que una gestión del conocimiento comprometida con modelos analíticos de su esencia, su función y sus posibilidades.

La Gestión del Conocimiento que se propone en el ámbito académico en sus teorías sobre el Conocimiento Propio, permite avanzar a la organización hacia un ‘*mix*’ de conocimiento en donde una pequeña (no hace falta que sea mayoritaria) parte de éste conocimiento se convierte en diferencial para alcanzar las deseadas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Pero no son esas prácticas mayoritariamente las que hemos observado aquí, o mejor dicho, las prácticas observadas no son prácticas que aporten en la dirección anteriormente indicada, antes bien, parecen prácticas de ‘acompañamiento’ a un desarrollo tecnológico que ni en sus ventajas competitivas, ni en si mismo, se va a configurar como algo sostenible en el tiempo, contrariamente, pertenece a un contexto cambiante, fugaz y disponible para el conjunto de empresas en condiciones similares.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Conclusiones generales a la Segunda sub-Hipótesis

Como hemos realizado un largo recorrido en el análisis de datos, hagamos un recordatorio de la segunda sub-hipótesis, a saber:

Sub-hipótesis 2ª: “*Los Tipos de Aprendizaje e incorporación de Conocimiento que utilizan las empresas deberían ser coherentes –en relación al Conocimiento Propio- con sus Practicas de Gestión del Conocimiento”*

En relación a las maneras que la organización ‘aprende’ o ‘desarrolla conocimiento’ mediante los procesos de Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento, hemos observado que existen indicios estadísticamente bien fundamentados de sus prácticas, que sugieren mecanismos claros para la posible formación de un Conocimiento Propio, idiosincrático, que pueda ser el germen de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo porque al estar enraizado en prácticas, personas, maneras de hacer y en un contexto específico propio, es difícil de copiar, de trasladar a otro entorno y por ello, difícil de estar sujeto a imitación y difícil de obtener los mismos beneficios que en el contexto original.

Pero en cuanto a los procesos de lo que hemos convenido en llamar Prácticas de Gestión del Conocimiento, que deberían apoyar esta estrategia de Conocimiento Propio, no se observa una dirección en el mismo sentido. No se ve, atendiendo a los datos analizados, que dichas prácticas sean tendentes a poder conformar o reforzar el núcleo de un Conocimiento Propio, que sin tener que ser un conocimiento muy extenso en cuanto al global que maneja la organización, sí debiera ser estratégico y diferenciador.

Estas observaciones nos hacen llegar a una conclusión:

La segunda sub-hipótesis ha sido rechazada por falta de pruebas

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

2.) Contrastación empírica de la 2ª sub hipótesis

Recapitulación

Una vez llegados a este punto, debemos apresurarnos a recordar que la falta de confirmación de la segunda sub-hipótesis, no es algo imprevisto sino algo que se tenía por posible.

Recordemos primero la Sub-hipótesis:

Sub-hipótesis 2ª: “Los Tipos de Aprendizaje e incorporación de Conocimiento que utilizan las empresas deberían ser coherentes –en relación al Conocimiento Propio- con sus Practicas de Gestión del Conocimiento”

Recordemos ahora lo que decíamos en la explicación de la metodología a seguir, en capítulos anteriores:

En el enunciado de esta sub-hipótesis existe tanto la creencia que debe darse **coherencia entre incorporación de conocimiento –Aprendizaje- y prácticas de Gestión del Conocimiento**, como la sospecha de que podemos encontrarnos un ‘**gap**’ o disfunción entre estos aspectos críticos de gestión, que representaría –entendemos- incidir en la **brecha entre la teoría y la práctica** de la GC en las Organizaciones.

Y también...

“...hay un convencimiento sobre la probación de la contribución del Conocimiento Propio al Liderazgo, pero existen serias dudas a que sea igualmente validada la coherencia entre aprendizaje y prácticas de Gestión del Conocimiento, por ello declaramos que:

Existe una expectativa de ‘gap’ entre la coherencia del proceso global de uso y aprovechamiento del Conocimiento Propio que, de demostrarse, debería orientar futuras investigaciones.”

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio

3.) Análisis de la coherencia global



No habiendo probado la sub-hipótesis, que enunciamos porque debería haberse producido como una coherencia lógica, hemos probado –en realidad- nuestra sospecha de ‘*gap*’ entre los mecanismos de desarrollo del conocimiento en la organización y las prácticas de Gestión del Conocimiento asociadas a éstos.

De haberse confirmado la hipótesis, con las estadísticas de los datos globales, deberíamos haber hecho –para una validación más rigurosa- un segundo análisis individualizado de esta coherencia, empresa por empresa. Pero al no correlacionarse ni siquiera los datos globales, este análisis individualizado es inútil, toda vez que no lo sustentan los datos globales.

Sí, en cambio, vale la pena orientar, primero de manera global y luego de manera más detallada, lo que hemos convenido en llamar el análisis de la coherencia global (sabiendo a priori que existe el ‘*gap*’) incluyendo no tan sólo los parámetros que han intervenido en el intento de probación de las dos sub-hipótesis, a saber...

- Liderazgo
- Importancia del Conocimiento Propio
- Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento
- Prácticas de gestión del Conocimiento

...sino también aquellos parámetros que pueden aportar ‘razones’ a la investigación que estamos desarrollando y que nos pueden hacer entender mejor la realidad del Conocimiento Propio en las Organizaciones. Los parámetros elegidos son:

- Proporción de Conocimiento Propio
- ‘Performance’ de la Gestión del Conocimiento
- Contribución a la Competitividad
- Ventajas Competitivas duraderas (sostenibilidad)

Con la información correlacionada de estos parámetros estaremos en condiciones de obtener un mejor diagnóstico del estudio realizado y de prever nuevos procesos de investigación cuyos objetivos, por la contribución del presente trabajo, se encuentren bien focalizados.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio 3.) Análisis de la coherencia global

Vamos a considerar las preguntas que hemos seleccionado para este análisis de coherencia global, o de incoherencia y sus lecciones resultantes de la lectura de los resultados.

Proporción de Conocimiento Propio (fig. 109)

- 18 2.5.- Ese conocimiento propio en SU empresa, ¿Representa un bajo o un alto porcentaje del conocimiento global que utilizan? (...es decir, el porcentaje de 'Inimitabilidad' del conocimiento en su empresa)

Figura 109

MUY Bajo 1 2 3 4 5 MUY Alto

Los resultados significativos a esta pregunta son los siguientes (fig. 110):

- Sólo un 6,25% de empresas consideran que el % de conocimiento propio es muy alto
- Sólo un 1,25% de empresas consideran que el % de conocimiento propio es muy bajo
- La percepción absolutamente mayoritaria (84%) sitúa este conocimiento como 'Bastante alto' (47,5%) o 'medio-alto' –valor 3- (36,25%)
- Todas las empresas contestan a la pregunta, despejando dudas sobre si ésta se entiende e interpreta adecuadamente.

	A	AE	
201	Nº ITEM	2.5	2
202	COUNT	80	
203	SUM	279	
204	AVERAGE	3.5	
205	MAXIM	5	
206	MINIM	1	
207	DESVIACIÓ TI	0.8	
208	Cont. Valor = 1	1	
209	Cont. Valor = 2	7	
210	Cont. Valor = 3	29	
211	Cont. Valor = 4	38	
212	Cont. Valor = 5	5	
213	Cont. Valor = 6		
214	Total	80	
215	Val. 1-% / total	1,25	
216	Val. 2-% / total	8,75	
217	Val. 3-% / total	36,25	
218	Val. 4-% / total	47,50	
219	Val. 5-% / total	6,25	
220	Val. 6-% / total		
221	5-%	6,25	
222	5+4-%	53,75	
223	5+4+3-%	90,00	
224	5+4+3+2-%	98,75	
225	5+4+3+2+1-%	100,00	
226	1-%	1,25	
227	1+2-%	10,00	
228	1+2+3-%	46,25	
229	1+2+3+4-%	93,75	
230	1+2+3+4+5-%	100,00	

Figura 110

No parece, ni por la teoría ni por la práctica, que sea necesario un muy alto porcentaje de conocimiento propio para poder alcanzar una diferenciación competitiva difícil de imitar y –por ello- sostenible en el tiempo. No obstante los resultados mayoritarios de los cuestionarios arrojan una opinión generalizada de que este conocimiento idiosincrático puede ser –en opinión de los directivos de las empresas- medio o medio-alto.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

3.) Análisis de la coherencia global

Aunque no es objeto directo de tratamiento estadístico de acuerdo a las necesidades de esta investigación, podemos complementar la información sobre el Conocimiento Propio con ejemplos que las empresas nos han facilitado para entender a qué piezas de su conjunto de conocimientos se refieren (*fig. 111*).

19 2.6.- Indique 2 ejemplos de conocimientos Propios, que sean difíciles de imitar fuera de SU empresa

1.	2.
----	----

Figura 111

Algunas respuestas significativas son (*fig. 112*):

- Conocimiento de las personas
- Creación y calidad de contenidos
- Crecimiento del cliente
- Metodología para la innovación
- Procesos
- Red comercial
- Localización de ‘nichos’ (de negocio)
- Diseño de producto
- Modelo de Gestión de Calidad
- Industrialización del producto
- Know-how
- Trabajo en equipo (...)

	K PROPI (RA)	Tot1	Tot2	Col	TOT
Categories					
1	Gestión/Organizació	24	19	8	35
2	Conocimiento/Experiencia	14	12	4	22
3	Técnicos (no TI)	11	10	3	18
4	Personas/Relaciones	3	7		10
5	Cultura	3	4		7
6	Servicio	2	7	1	8
7	Innovación	5	4		9
8	Otros (Metodologías, Pro	15	11	1	25
9		0	0		0
10		0	0		0
11		0	0		0
12		0	0		0
13		0	0		0
14		0	0		0
15		0	0		0
16		0	0		0
17		0	0		0
18		0	0		0
19		0	0		0
20		0	0		0
TOTALS		77	74	17	134

Figura 112

La categorización de resultados confirma aquellos aspectos que en la justificación académica ya se pusieron de relieve.

Los ejemplos mayoritarios de Conocimiento Propio caen en el ámbito de la *Gestión y Organización* (35%, sin colisiones), *Otros* (25%) como Metodologías, Productos, Habilidades..., *Conocimiento y Experiencia* (22%), *Técnicos no TI* (18%), *Personas y Relaciones* (10%), *Innovación* (9%), *Servicio* (8%) y *Cultura* (7%).

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio 3.) Análisis de la coherencia global

‘Performance’ de la Gestión del Conocimiento (fig. 113)

Esta pregunta incide directamente en la percepción de los Directivos de cómo de bien se está desarrollando dentro de su empresa, la Gestión del Conocimiento.

61 6.1.- ¿Cree que en SU empresa se Gestiona el conocimiento de forma adecuada?

Figura 113

Inadecuadamente 1 2 3 4 5 Muy adecuadamente

Los resultados significativos a esta pregunta son los siguientes (fig. 114):

- Sólo un 3,8% de empresas cree que su Gestión del Conocimiento es ‘Muy adecuada’
- Sólo un 12,66% de empresas cree que su Gestión del Conocimiento es ‘Bastante adecuada’
- La percepción absolutamente mayoritaria (78%) sitúa ese nivel de adecuación de la gestión como ‘Medio’ (37,97%) o ‘Bajo’ –valor 2, el más usado- (40,51%)
- Un 5,06% considera la gestión totalmente inadecuada – valor 1.
- Es altamente significativo que un 84% puntúa valores de 3 a 1, es decir, de lo medio a lo bajo, y sólo un 16% valores de ‘adecuado’ (4) o ‘muy adecuado’ (5).

	A	DI	
201	Nº ITEM	6.1	6
202	COUNT	79	
203	SUM	213	
204	AVERAGE	2.7	
205	MAXIM	5	
206	MINIM	1	
207	DESVIACIÓ TI	0.9	
208	Cont. Valor = 1	4	
209	Cont. Valor = 2	32	
210	Cont. Valor = 3	30	
211	Cont. Valor = 4	10	
212	Cont. Valor = 5	3	
213	Cont. Valor = 6		
214	Total	79	
215	Val.1-% / total	5.06	
216	Val.2-% / total	40.51	
217	Val.3-% / total	37.97	
218	Val.4-% / total	12.66	
219	Val.5-% / total	3.80	
220	Val.6-% / total		
221	5-%	3.80	
222	5+4-%	16.46	
223	5+4+3-%	54.43	
224	5+4+3+2-%	94.94	
225	5+4+3+2+1-%	100.00	
226	1-%	5.06	
227	1+2-%	45.57	
228	1+2+3-%	83.54	
229	1+2+3+4-%	96.20	
230	1+2+3+4+5-%	100.00	

Figura 114

Si los propios directivos de las empresas consideran que no están haciendo una buena Gestión del Conocimiento, de una manera tan clara y rotunda, esto viene a reforzar –o al menos se alinea y no contradice- el ‘gap’ que hemos encontrado entre los mecanismos de incorporación, creación y transmisión de conocimiento (desarrollo del conocimiento en la organización o perspectiva de aprendizaje de la organización) y las Prácticas que las propias empresas declaran de Gestión del Conocimiento. Esas Prácticas serán próximo objeto de crítica y revisión.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio 3.) Análisis de la coherencia global

Contribución a la Competitividad

Estas son dos preguntas que inciden en los resultados, en las consecuencias de la Gestión del Conocimiento: ¿contribuye ésta a la Competitividad (*fig. 115*)?, ¿son sus ventajas competitivas duraderas? (*fig. 116*)

98 7.3.- ¿En que grado cree que la Gestión del Conocimiento contribuye a la Competitividad de SU empresa?

Figura 115

POCO 1 2 3 4 5 MUCHO

99 7.4.- Finalmente, ¿Considera que las ventajas competitivas basadas en el Conocimiento son Duraderas?

Figura 116

POCO Duraderas 1 2 3 4 5 MUY Duraderas

Los resultados significativos a estas preguntas son los siguientes (*fig. 117*):

- Un 80% considera que la Gestión del Conocimiento contribuye mucho (26,58%) o Bastante (53,16%) a la Competitividad.
- Sólo un 6,33% considera que contribuye Poco (1,27%) o Muy Poco (5,06%) a la Competitividad
- Un 85% considera que las ventajas competitivas basadas en el conocimiento son Duraderas (56,41%) o muy Duraderas (28,21%)
- Nadie (0%) cree que las ventajas competitivas basadas en el conocimiento son Poco Duraderas.

(*fig. 117, column FF*)

(*fig. 117, column FG*)

	A	FF	FG
201	Nº ITEM	7.3	7.4
202	COUNT	79	78
203	SUM	315	320
204	AVERAGE	4,0	4,1
205	MAXIM	5	5
206	MINIM	1	2
207	DESVIACIÓ TI	0,9	0,7
208	Cont. Valor = 1	1	0
209	Cont. Valor = 2	4	2
210	Cont. Valor = 3	11	10
211	Cont. Valor = 4	42	44
212	Cont. Valor = 5	21	22
213	Cont. Valor = 6		
214	Total	79	78
215	Val. 1-% / total	1,27	0,00
216	Val. 2-% / total	5,06	2,56
217	Val. 3-% / total	13,92	12,82
218	Val. 4-% / total	53,16	56,41
219	Val. 5-% / total	26,58	28,21
220	Val. 6-% / total		
221	5-%	26,58	28,21
222	5+4-%	79,75	84,62
223	5+4+3-%	93,67	97,44
224	5+4+3+2-%	98,73	100,00
225	5+4+3+2+1-%	100,00	100,00
226	1-%	1,27	0,00
227	1+2-%	6,33	2,56
228	1+2+3-%	20,25	15,38
229	1+2+3+4-%	73,42	71,79
230	1+2+3+4+5-%	100,00	100,00

Figura 117

Los resultados de estas preguntas nos muestran un escenario incuestionable de altas expectativas respecto a la Gestión del Conocimiento y sus efectos y consecuencias, con tanta rotundidad como la rotundidad con que declaran no hacer una buena Gestión del Conocimiento. Hay que investigar dónde está el problema.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio

3.) Análisis de la coherencia global

Para finalizar esta visión de la coherencia haremos el ejercicio de analizar individualmente, empresa por empresa, todos los parámetros que han sido analizados de forma global y ver cómo se traduce en cada caso esa visión que hemos percibido globalmente.

Para ello formaremos una nueva Base de datos con los parámetros siguientes (*fig. 118*):

- Liderazgo
- Importancia del Conocimiento Propio
- Proporción de Conocimiento Propio
- 4 preguntas cerradas de Incorporación de Conocimiento
- 2 preguntas abiertas de Incorporación de Conocimiento
- 4 preguntas cerradas de Creación de Conocimiento
- 2 preguntas abiertas de Creación de Conocimiento
- 4 preguntas cerradas de Transmisión de Conocimiento
- 2 preguntas abiertas de Transmisión de Conocimiento
- 2 preguntas abiertas de Prácticas de Gestión del Conocimiento
- ‘Performance’ de la gestión del Conocimiento
- Contribución a la Competitividad
- Durabilidad de las Ventajas Competitivas basadas en Conocimiento

Las preguntas abiertas, de acuerdo al análisis previamente realizado se interpretarán en el sentido de su alineamiento o no con la consecución del Conocimiento propio que las empresas valoran y que les permite mantener su Liderazgo.

El subconjunto de la Base de Datos que analizaremos consta de 26 atributos.

Emp.	Lid.	Imp.	%CP	Inc1	Inc2	Inc3	Inc4	InOb1	InOb2	Cre1	Cre2	Cre3	Cre4	CreOb1	CreOb2	Tra	Tra2	Tra3	Tra4	TraOb1	TraOb2	Pract1	Pract2	PerGC	Comp.	Durab.
1	5	4	4	4	3	4	4	1	5	4	4	4	5	8	18	5	4	4	5	5	4	2	6	3	5	3
2	3	5	4	4	4	4	3	2	6	3	3	3	3	9	8	3	4	4	4	5	8	11		2	3	4
3	5	5	5	3	3	3	3	2	17	4	4	3	5	11	15	5	4	5	5	7	7			5	4	5
4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	9	3	4	4	3	4	8	5	7	11	4	4	5
5	4	4	4	3	3	3	3	9	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11	4	4	4	3	4	4
6	5	3	3	4	2	2	2	5	8	4	4	3	3	15	15	4	3	4	4	1	6	6	12	3	4	3
7	5	4	5	5	4	5	4	6	17	3	5	3	4	5	18	4	5	3	3	8	8	3	3	3	5	5
8	4	5	3	4	3	4	3			5	4	5	3			3	4	3						2	0	0
9	5	4	4	4	4	2	2	2	3	2	4	4	4	12	18	4	3	4	3	18	4	1		3	3	4
10	4	4	4	4	4	4	3	2	17	2	4	2	4	15	12	4	4	4	4	13	5	12	1	2	4	5
11	3	4	3	4	4	3	4	2	16	4	4	3	5	18	8	4	3	3	4	4	11	10		2	2	4

Figura 118

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio

3.) Análisis de la coherencia global

Después de juntar los datos o las informaciones que van a configurar nuestra investigación específica sobre la ‘**Coherencia Global**’ de los resultados, hay que proceder a transformar las preguntas abiertas en codificaciones entendibles para poder correlacionar los datos (*fig. 119*).

Para las preguntas abiertas de **Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento**, se han elegido las siguientes categorías como más genuinamente aportadoras de formación de un **Conocimiento Propio**:

- 3 – Colaboraciones
- 5 – Formación Interna
- 7 – Personales, apoyos...
- 9 – Participación en Proyectos
- 11 – Equipos, comités, Reuniones
- 12 – Investigación y Desarrollo
- 16 – Comunidades de Práctica, Foros

Si cualquiera de las dos preguntas abiertas contenía alguna respuesta en una de estas categorías, el resultado de ‘Verdadero’ nos indicaría que la empresa está realizando acciones de su desarrollo de conocimiento que pueden potenciar el crecimiento de un Conocimiento Propio (*fig. 119*).

Lo mismo lo repetimos para los valores de Creación y de Transmisión de Conocimiento. Vemos parcialmente algunos resultados.

InOb1	InOb2	Inc Contr. CP	Cre1	Cre2	Cre3	Cre4	CreOb1	CreOb2	Cre Contr. CP	Tra	Tra2	Tra3	Tra4	TraOb1	TraOb2	Tra Contr. CP
1	5	VERDADERO	4	4	4	5	8	18	FALSO	5	4	4	5	5	4	VERDADERO
2	6	FALSO	3	3	3	3	9	8	VERDADERO	3	4	4	4	5	8	VERDADERO
2	17	FALSO	4	4	3	5	11	15	VERDADERO	5	4	5	5	7	7	VERDADERO
3	4	VERDADERO	3	4	4	4	9	3	VERDADERO	4	4	3	4	8	5	VERDADERO
9	1	VERDADERO	4	4	4	4	4	4	FALSO	4	4	4	4	4	11	VERDADERO
5	8	VERDADERO	4	4	3	3	15	15	FALSO	4	3	4	4	1	6	FALSO
6	17	FALSO	3	5	3	4	5	18	VERDADERO	4	5	3	3	8	8	FALSO
		FALSO	5	4	5	3			FALSO	3	4	3	3			FALSO
2	3	VERDADERO	2	4	4	4	12	18	VERDADERO	4	3	4	3	18	4	FALSO
2	17	FALSO	2	4	2	4	15	12	VERDADERO	4	4	4	4	13	5	VERDADERO
2	16	VERDADERO	4	4	3	5	18	8	FALSO	4	3	3	4	4	11	VERDADERO

Figura 119

Estos datos, posteriormente, serán correlacionados con el resto de ítems seleccionados para entender potenciales indicadores de la actividad de la empresa en relación al conocimiento propio y su impacto en el desarrollo de éste.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio

3.) Análisis de la coherencia global

Además de la categorización y posterior transformación de las preguntas abiertas, también hemos promediado el valor de las preguntas cerradas acerca de la Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento.

Para el caso de las preguntas abiertas sobre **Prácticas de Gestión del Conocimiento**, se ha seguido la misma metodología y se han elegido las siguientes categorías (ver muestra de resultados en *fig. 120*).

- 2 – Mejora de Procesos
- 3 - Innovación
- 6 - Formación y mejora de competencias
- 8 - Comunidades de practica
- 10 - Cambios organizativos

Pract1	Pract2	Pract. Contr. CP
2	6	VERDADERO
11		FALSO
		FALSO
7	11	FALSO
4	4	FALSO
6	12	VERDADERO
3	3	VERDADERO
		FALSO
1		FALSO
12	1	FALSO

Figura 120

Finalmente el análisis detallado, empresa por empresa lo realizamos contrastando los siguientes parámetros:

- Emp – N° de empresa en la base de datos
- Lid – Puntuación sobre su Liderazgo (cuestionario)
- Imp – Importancia del Conocimiento Propio (cuestionario)
- %CP – Proporción de Conocimiento Propio (cuestionario)
- Perf – *Performance*, Gestión adecuada o no de la GC (cuestionario)
- Com – Contribución a la Competitividad (cuestionario)
- Dura – Durabilidad de las ventajas basadas en conocimiento (cuestionario)
- I-Avg – Incorporación, media de resultados
- I-CP – Incorporación. Preguntas abiertas en categoría que fomentan el CP
- C-Avg – Creación, media de resultados
- C-CP – Creación. Preguntas abiertas en categoría que fomentan el CP
- T-Avg – Transmisión, media de resultados
- T-CP – Transmisión. Preguntas abiertas en categoría que fomentan el CP
- Pract – Prácticas de GC que fomentan el Conocimiento Propio

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio 3.) Análisis de la coherencia global

Este es el ejemplo del Cuadro básico (*fig. 121*) de resultados globales para un análisis de detalle empresa por empresa, considerando la categorización y análisis de preguntas abiertas como ‘S’ (sí) cuando el resultado es ‘Verdadero’).

Emp	Lid	Imp	%CP	Perf	Com	Dura	I-Avg	I-CP	C-Avg	C-CPT	T-Avg	T-CP	Pract
1	5	4	4	3	5	3	3,8	S	4,3	N	4,5	S	S
2	3	5	4	2	3	4	3,8	N	3,0	S	3,8	S	N
3	5	5	5	5	4	5	3,0	N	4,0	S	4,8	S	N
4	4	4	3	4	4	5	4,0	S	3,8	S	3,8	S	N
5	4	4	4	3	4	4	3,0	S	4,0	N	4,0	S	N
6	5	3	3	3	4	3	2,5	S	3,5	N	3,8	N	S
7	5	4	5	3	5	5	4,5	N	3,8	S	3,8	N	S
8	4	5	3	2	0	0	3,5	N	4,3	N	3,3	N	N

Figura 121

Los resultados Globales que obtenemos son los siguientes (escala de Likert):

- **Puntuación sobre su Liderazgo** (4,1 de media)
- **Importancia del Conocimiento Propio** (abreviaremos CP) (4,0 de media)
- **Proporción de Conocimiento Propio** (3,5 de media)
- **Performance, Gestión adecuada o no de la GC** (2,7 de media)
- **Contribución a la Competitividad** (3,9 de media)
- **Durabilidad de las ventajas basadas en conocimiento** (4,0 de media)
- **Incorporación, en preguntas cerradas** (3,3 de media)
- **Incorporación, en preguntas abiertas** (35% de empresas fomentan el CP)
- **Creación, en preguntas cerradas** (3,7 de media)
- **Creación, en preguntas abiertas** (61,3% de empresas fomentan el CP)
- **Transmisión, en preguntas cerradas** (3,6 de media)
- **Transmisión, en preguntas abiertas** (62,5% de empresas fomentan el CP)
- **Prácticas de GC** (46,3% de empresas fomentan el CP)

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio

3.) Análisis de la coherencia global

Estos datos confirman las primeras percepciones ya presentadas:

- **El Liderazgo** (4,1 de media) y **la Importancia del Conocimiento Propio** (CP) (4,0 de media) **son altos y se correlacionan** (según análisis realizado anteriormente)⁵⁵.
- **La Proporción del Conocimiento Propio no requiere ser alta** (3,5 media)
- **La Gestión del Conocimiento no es adecuada** (2,7 de media) a pesar que se considera que **Contribuye a la Competitividad** (3,9 de media) y que sus **ventajas competitivas son Duraderas** en el tiempo (4,0 de media)
- **La Incorporación de Conocimiento** (3,3 de media en preguntas cerradas) se realiza básicamente **con recursos externos** y las prácticas que declaran no son las que más aportan al CP (35% de empresas fomentan el CP)
- **La Creación de Conocimiento** (3,7 de media en preguntas cerradas) incluye un **'mix' de recursos internos y externos** y las prácticas que declaran apuntan a una potencial creación de CP (61,3% de empresas fomentan el CP)
- **La Transmisión de Conocimiento** (3,6 de media en preguntas cerradas) tiene un claro componente de prácticas con potencial para la creación de un **Conocimiento Propio** -CP (62,5 % de empresas fomentan el CP)
- De acuerdo con el 'gap' que apuntábamos como previsible entre la importancia y los mecanismos de desarrollo del Conocimiento Propio y las Prácticas de Gestión del Conocimiento, y que se ha confirmado con la no validación de la segunda hipótesis, observamos que **en las Prácticas de Gestión del Conocimiento declaradas sólo el 43,6% de empresas declaran unas prácticas que son lógica y fácilmente potenciadoras de un Conocimiento Propio diferenciado e Idiosincrásico.**

A pesar de estas primeras conclusiones, vamos a profundizar en el proceso de investigación a través de la estadística obtenida a partir de la muestra global de la base de datos. Vamos a segmentar la muestra de acuerdo a unos nuevos criterios.

⁵⁵ Se ha realizado un análisis detallado, más allá del Coeficiente de Correlación y la Covarianza calculados en las bases de datos por métodos puramente estadísticos y que no colman el análisis pretendido aquí.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del

Estudio

3.) Análisis de la coherencia global

Vamos a ver que nos depara este nuevo análisis.

- Decíamos recientemente que sólo el 43,6% de empresas declaran unas prácticas de GC que parecen potenciadoras de un Conocimiento Propio.
- Si seleccionamos este conjunto de empresas (37) para entrar en un detalle personalizado de estos parámetros, podemos destacar lo siguiente:

- **El 95% de las empresas que realizan Prácticas de Gestión del Conocimiento que pueden potenciar un Conocimiento Propio, declaran valores máximos de 4 ó 5 en Liderazgo (76% en el total) y en Importancia del CP (86% en el total).**
- **El 84% de estas empresas declaran valores máximos de 4 ó 5 en Contribución del Conocimiento a la Competitividad (79% en el total) y 81% en la Durabilidad (84% en el total) de las ventajas competitivas.**
- **El 86% de estas empresas declaran aprendizaje de la organización o desarrollo de conocimiento, por actividades de Creación (61% en el total) o Transmisión (62% en el total) de conocimiento que son potenciadoras del Conocimiento**

- Si ahora seleccionamos el conjunto complementario de empresas (43) que conforman el 56,4% de empresas que NO declaran prácticas de GC potenciadoras de un Conocimiento Propio, podemos destacar lo siguiente:

- El 76% (10 puntos menos que en el colectivo anterior) de estas empresas declaran aprendizaje de la organización o desarrollo de conocimiento, por actividades de Creación (61% en el total) o Transmisión (62% en el total) de conocimiento que son potenciadoras del Conocimiento.

El resto de parámetros comporta más o menos valores similares.

De manera que existe al menos la constatación empírica de esta correlación reforzada entre mecanismos de desarrollo de conocimiento, cuando éstos apuntan a un Conocimiento Propio, e iniciativas de Gestión del Conocimiento que inciden también en el Conocimiento Propio.



5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 4.) Implicaciones respecto al Modelo SECI ^①

El Modelo SECI nos habla de la creación de conocimiento por combinación de los dos tipos de Conocimiento, Tácito y Explícito, que dan 4 escenarios posibles (Socialización, Externalización, Internalización y Combinación), a lo largo de la espiral de conocimiento que trasciende del individuo hasta la sociedad.

Este es un modelo general que -más allá de las críticas que lo circunscriben más exclusivamente a la cultura Japonesa- puede ayudar a la implantación de políticas de Gestión del Conocimiento en la empresa pero que requiere ‘aterrizar’ los conceptos generales a términos prácticos. Y en este aterrizaje no es ajeno la mayor importancia o trascendencia que se otorgue al conocimiento propio.

Estimular los procesos de Socialización en el seno de la compañía no es bueno ‘per se’, ya que va a requerir de una estrategia que refuerce la creación de conocimiento allá donde se requiera y no como un objetivo ciego. Las consecuencias de una falta de estrategia en las políticas de generación del conocimiento en la empresa pueden generar desequilibrios, llenar espacios innecesarios o, como evidencia más básica, proveer de conocimientos generales a empleados clave de la compañía que:

- a) revalorizarán su valor de mercado, y que por tanto
- b) ampliará su riesgo de ‘fuga’, o
- c) generará una demanda económica superior

Lo mismo puede decirse para las otras formas de creación de conocimiento, tanto la Externalización como la Internalización, ambas pueden devenir factores desequilibrantes si no se utilizan con una estrategia deliberada. Respecto al cuarto escenario, la Combinación, no se presenta como un aspecto tan crítico en la medida que como resultado de numerosas iteraciones del conocimiento -a través de la espiral- representa un desarrollo difícilmente controlable o sólo controlable a través de los otros escenarios que más tarde o más temprano configurarán resultados de conocimiento explicitado que serán consecuencia de conocimiento explícito de un origen anterior, pero que difícilmente podrán ser objeto de ‘*traceability*’ sin un exceso de complejidad.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 4.) Implicaciones respecto al Modelo SECI

De manera que, para que el Modelo SECI pueda guiar las prácticas de Gestión del Conocimiento en las organizaciones de manera coherente a sus necesidades, después del estudio y reflexión sobre la importancia del Conocimiento Propio y sus prácticas en la empresa, vamos a generar una propuesta de Evolución del Modelo SECI para su implantación efectiva en cualquier compañía.

Esta propuesta no pretende alterar ni el Modelo SECI original en si, ni los modelos evolucionados como el ‘SECI, Ba and Leadership’. Más que un modelo alternativo es una propuesta de reflexión para la implantación práctica que pueda asumir cualquier otro modelo que use SECI como base.

Vamos a ir del detalle a lo genérico y emplearemos la técnica del ejemplo para razonando un caso, hacerlo extensible al resto de propuestas. Elegiremos el escenario de la Internalización por su simplicidad.

¿Qué es internalizar? Podemos decir de manera simple que un conocimiento externalizado, es decir, en un soporte, es adquirido por un individuo. En este escenario confluyen las prácticas de Formación, altamente reseñadas como prácticas de Gestión del Conocimiento, tanto las de formación interna como las de formación externa, excluyendo la formación atribuible por Socialización. También se incorporaría aquí, los accesos a la documentación relevante y las políticas que estimulan, fomentan o facilitan esos accesos a la documentación o conocimientos que un individuo puede ‘Interiorizar’ de manera autónoma.

Cuando una organización reflexiona desde la perspectiva de la gestión del Conocimiento y se propone avanzar en las prácticas de esta disciplina, es absolutamente lógico que empiece con la reflexión del modelo más conocido de Gestión del Conocimiento (SECI) y de ahí ‘estire’ las prácticas que comprometen los 4 escenarios, aún a sabiendas, insisto, que el escenario de la ‘Combinación’ es difícilmente manipulable de manera ‘programada’, si bien no debe excluirse, ya que cualquier organización que disponga de algo tan básico como una metodología o un manual de procedimientos aspirará a mejorarlos, con el tiempo, por aportaciones sucesivas.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 4.) Implicaciones respecto al Modelo SECI

Vamos a proponer una reflexión dando ‘dimensión’ a los escenarios de SECI para que puedan guiar de manera adecuada la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. No pretende ser una propuesta exhaustiva si no meramente orientativa, de acuerdo a los resultados del estudio en cuando a ámbitos de las prácticas, pero maleable por el usuario a su modo de entender.

Para cada uno de los 4 ámbitos, sugerimos la reflexión de las prácticas en base a:

- a) qué tipo de Conocimiento necesitamos (propio o común)
- b) en qué tipo de Recurso lo necesitamos (interno o externo)

Veamos un ejemplo para la Internalización (*fig. 122*)

INTERNALIZACIÓN (ejemplos)	CONOCIMIENTO PROPIO	CONOCIMIENTO GENERAL
RECURSOS INTERNOS	Sesiones periódicas de revisión de procedimientos	Revistas técnicas especializadas
RECURSOS EXTERNOS (que colaboran habitualmente)	Sesiones divulgativas de la estructura organizativa	Revistas de actualidad del sector

Figura 122

Para ello la organización puede apoyarse en los ejemplo de prácticas obtenidos (*fig. 123*)...

PRACTICAS de GC	
Benchmarking	Equipos, Comités, Reuniones
Gente Incorporada	I+D
Colaboraciones	Mejores Practicas
Acciones Organizativas	Colaboración Universidades
Formación Interna	Colaboración Clientes
Consultores externos	Colaboración Proveedores
Apoyos/sugerencia	Comunidades de Práctica
Soporte Aplicaciones	Foros
Soporte Tecnología	Formación General
Participación en Proyectos	Planificación y Control

Figura 123

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 4.) Implicaciones respecto al Modelo SECI

Adicionalmente la divulgación –actualizada por nuevos estudios- de las iniciativas más comunes de Gestión del Conocimiento y de lo que con ellas se pretende resolver, pueden ayudar a configurar las prioridades de una organización para cada uno de los ámbitos propuestos en los 4 escenarios de SECI (*fig. 124*).

Ejemplo de esto respecto al estudio de GC y Competitividad de 2009 (las dos listas son independientes).

Figura 124

INICIATIVAS	RESUELVEN
Sistemas de información	Reducir costes
Mejora de procesos	Incrementar eficiencia
Innovación	Acceso a la información
Gestión documental	Mejorar procesos
Sistemas de evaluación y control	Innovación
Formación y mejora de competencias	Comunicación
Mejores Practicas	Incrementar capacidades
Comunidades de practica	Incrementar competitividad y valor
Identificación de expertos	Aspectos organizativos
Cambios organizativos	Transmisión de cultura y valores
Divulgación interna de la GC	Reaprovechar el conocimiento

Así, para resumirlo de una manera gráfica nuestra propuesta de evolución de SECI atiende a dos dimensiones importantes de nuestra actualidad (*fig. 125*):

- a) La importancia del conocimiento propio, objeto de esta Tesis
- b) La importancia de la externalización del trabajo, que vincularemos con las Trayectorias de aprendizajes (R. Andreu) y los nuevos escenarios (J. Baiget) y que representa un nuevo paradigma en el contexto de las empresas de hoy, más conocido, en términos generales, como ‘Outsourcing’.

Nuestra reflexión, que puede ayudar al mapeado de conocimiento queda así:

R/Interno	R/Interno	R/Interno	R/Interno
C/Propio	C/Común	C/Propio	C/Común
R/Externo	R/Externo	R/Externo	R/Externo
C/Propio	C/Común	C/Propio	C/Común
R/Interno	R/Interno	R/Interno	R/Interno
C/Propio	C/Común	C/Propio	C/Común
R/Externo	R/Externo	R/Externo	R/Externo
C/Propio	C/Común	C/Propio	C/Común

Figura 125



5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del ①

Estudio 5.) Implicaciones respecto a las Trayectorias

Otra reflexión paralela a la hora de la implantación de políticas de Gestión del Conocimiento en una organización la realizamos acerca de las **Trayectorias de Aprendizaje** relatadas con anterioridad como aportación conceptual del Dr. Rafael Andreu, Director de la presente Tesis y que tiene una vinculación directa con el sujeto del Conocimiento Propio, objeto de ésta.

Estas trayectorias están definidas por:

- a) el **grado de conocimiento interno** necesario para su función dentro de la organización
- b) el **grado de especialización de conocimientos** que la función requiere

Como ya habíamos presentado en la parte introductoria, los perfiles básicos más importantes identificados en relación a estas trayectorias son:

1. Súper-especialista
2. Fundamentalista
3. Insider-Generalista
4. Insider-especialista
5. Outsider-Generalista

Estas trayectorias las podemos ver de manera sintetizada, con lo que ellas representan, en la siguiente tabla (*fig. 126*):

	Especialista Si	Especialista No
Conocim. Propio	Insider Especialista	Insider Generalista
Conocim. Común	Super Especialista	Outsider Generalista

Figura 126

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 5.) Implicaciones respecto a las Trayectorias

Las Trayectorias de aprendizaje nos llevan a la reflexión de que las prácticas de Gestión del Conocimiento deben ser también sensibles a los dos componentes que las determinan, es decir, al grado de ‘**conocimiento interno**’ y al nivel de ‘**especialización**’. De manera que, por ejemplo, nunca el reto de la ‘Formación’ puede ser genérico ni deben destinarse recursos económicos de una forma ‘ciega’. Contrariamente hay que tener en consideración las circunstancias de cada individuo o colectivo que van a determinar cómo los esfuerzos de aprendizaje alcanzan sus objetivos de manera óptima.

No obstante, vemos que el componente de Conocimiento Interno, ‘Propio’ o ‘Idiosincrásico’ ya lo habíamos considerado en la reflexión acerca del modelo SECI y sus escenarios, donde unas determinadas prácticas de Formación serían tan sólo un subconjunto de posibilidades del escenario de ‘Internalización’. Esto nos dice que de manera ‘neta’, o novedosa, para el desarrollo de conclusiones en la presente Tesis, las trayectorias nos aportan el concepto de **Grado de Especialización**.

Con este desgano de conceptos y consideraciones, a la luz de la Tesis, el Modelo SECI, las Trayectorias de Aprendizaje y los Escenarios del Conocimiento (que veremos en el próximo apartado) lo que pretenderemos es **identificar aquellos conceptos a tener en cuenta que pueden hacer que una determinada teoría ampliamente aceptada supere el ‘gap’ que media entre ésta y las prácticas que deberían reforzarla**. Hasta el momento, nuestras consideraciones se concentran alrededor de 3 ejes:

- Recursos Internos vs Recursos Externos
- Conocimiento Propio vs Conocimiento Común (o general)
- Grado de Especialización Alto vs Grado de Especialización bajo

Estos conceptos son realidades independientes dentro de cualquier contexto, que mediante un análisis adecuado pueden permitir modular los esfuerzos de Gestión del Conocimiento para optimizar sus resultados y que estos estén alineados con las teorías de los cuales se esperan resultados de ventajas competitivas perdurables en el tiempo. (1)

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 5.) Implicaciones respecto al Modelo AGT

(1)

Recordemos que el Modelo AGT (Adquisición, Generación y Transmisión de Conocimiento) presenta una génesis totalmente diferenciada del Modelo SECI.

El Modelo SECI se forma por combinación simple de los dos tipos de conocimiento, Tácito y Explícito, más allá de la influencia de la espiral, sobretodo en el escenario de la Combinación.

Por el contrario, el Modelo AGT se forma –tentativamente- por reflexión intelectual de los escenarios en que el Individuo (ser individual o ‘subject thinking’) se relaciona bien con el Mundo Real, bien con el Mundo Simbólico (*fig. 127*).

Recordemos el esquema:

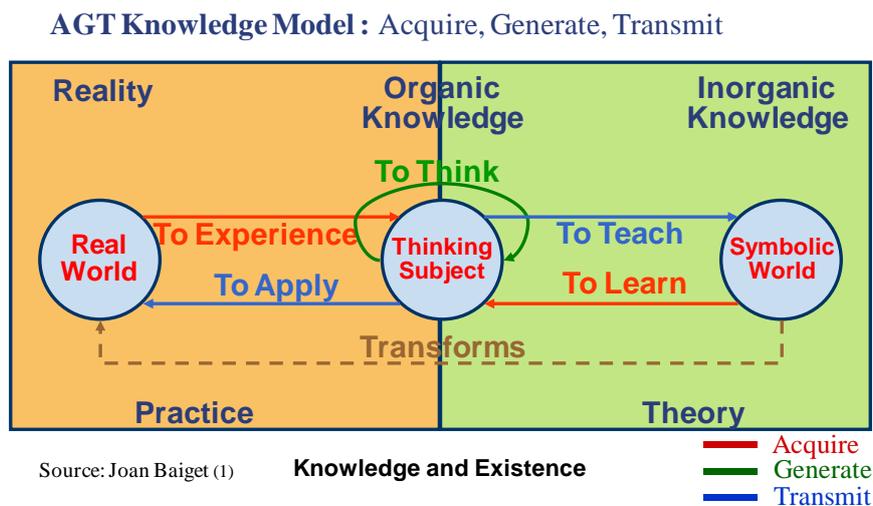


Figura 127

En realidad, si analizamos bien los componentes de ambos modelos, veremos que por caminos muy distintos se ha llegado a escenarios muy parecidos, cuando no iguales. Vamos a ver estas similitudes, no tanto por buscar las bondades de uno y otro sino por identificar aquellos posibles elementos que, presentes en este último modelo, puedan complementar los elementos de reflexión que estamos acumulando, en base a los tres modelos considerados en esta Tesis, para ayudar en la confección de una guía de actuación que pueda superar el ‘gap’ y conectar la teoría con las prácticas de gestión del Conocimiento, orientadas por estas reflexiones.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 5.) Implicaciones respecto al Modelo AGT

Veamos a partir de SECI su explicación en AGT.

Escenario de '**Externalización**'. Su equivalente en AGT es el escenario de '**Enseñar**' en sentido amplio, que significa mover fuera del 'yo' del sujeto sus conocimientos para depositarlos en un soporte que terceros pueden usar. Esta perspectiva es más amplia que la 'Externalización' porque incluye también el lenguaje oral que, con el lenguaje como soporte efímero, permite compartir conocimientos. En esta forma oral y con el intercambio entre sujetos se cubriría también el escenario de la '**Socialización**' de SECI.

Escenario de '**Internalización**'. Su equivalente en AGT es el escenario de '**Aprender**' en sentido amplio, que significa incorporar en el 'yo' del sujeto conocimientos que habían sido explicitados. En la interacción oral sería la otra parte (en sentido inverso) de la 'Socialización'.

Escenario de '**Socialización**'. Ha quedado suficientemente 'embedded' en los dos anteriores: enseñar y aprender síncrono.

Escenario de la '**Combinación**'. El perfeccionamiento o evolución de los conocimientos explicitados no deja de ser una creación de conocimiento que se realiza mediante distintas iteraciones de los escenarios de internalización y externalización sucediéndose en el tiempo, y de esta manera queda alineado con el Modelo AGT.

¿Cuál es entonces el valor distintivo que nos puede aportar el Modelo AGT? Hay 3 aspectos que lo diferencian de SECI y que pueden aportar a la reflexión:

- La distinción entre Mundo simbólico y mundo real, Teoría y Práctica, 'experimentar' y 'aprender'
- La inclusión de un escenario donde se crea conocimiento y que no está en SECI, el 'Pensar', que es diálogo interior no considerado en la 'Socialización'
- La traslación de los escenarios individuales al nivel de 'Organización' como contexto de reflexión y estrategia.

5. Fase III. Resultados. b) Realización Empírica del Estudio 5.) Implicaciones respecto al Modelo AGT

Este sería el esquema del Modelo en la Organización⁵⁶ (fig. 128):



Figura 128

Esto nos permite considerar las políticas de Gestión del Conocimiento, a desarrollar en una organización, en dos niveles:

- Nivel Individual
- Nivel de Organización

Para explicitar esto de una manera fácil vamos a poner el ejemplo de los escenarios ‘paralelos’ del ‘Pensar’ y del ‘Innovar’, que empiezan y acaban en el sujeto o en la organización (antes de ‘explicitarlos’). En la parte del ‘Pensar’ la organización debe poner todos los mecanismos necesarios para que el individuo pueda ejercitar su creatividad personal en los asuntos concernientes a su trabajo. En la parte del ‘Innovar’ la organización tiene que crear mecanismos, sistematizar políticas etc. para que la función de Innovar pueda tener unos objetivos, unos recursos y dar unos resultados que van a ser imprescindibles para cualquier organización en un contexto de cambio permanente y de diferenciación por la mejora y la innovación.

La empresa deberá tener en cuenta todos estos factores para construir una Gestión del Conocimiento efectiva cuya práctica resulte coherente con los planteamientos que la propia empresa considera adecuados para ser competitivos.

⁵⁶ En el esquema, Conocimiento Organizacional no presupone Conocimiento Propio, sino todo el conocimiento Propio o General que gestiona la Organización.

FASE IV

Discusión

Conclusiones de la Investigación

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio



a) Conclusiones de la Investigación

Lo primero que podemos anticipar en estas conclusiones de la investigación es que **los objetivos esperados al inicio de este trabajo se han cumplido**, y además creemos que se han cumplido de manera ámpliamente satisfactoria.

Efectivamente, la importancia estratégica que se otorga al conocimiento propio (*firm specific knowledge*) corre paralela al Liderazgo de las empresas estudiadas y a la percepción declarada de sostenibilidad de este conocimiento como ventaja competitiva. En esto consistía precisamente el hecho de probar la primera sub-hipótesis declarada: “*La importancia otorgada al Conocimiento Propio en una empresa debería correlacionarse con el nivel de Liderazgo de ésta*”. **La primera sub-hipótesis se ha probado**. Este era, no obstante, un objetivo que se intuía y empíricamente fácil de demostrar y era, en la práctica, la estrategia de cimentar un punto de partida como base para la investigación más de fondo: la segunda sub-hipótesis.

La segunda sub-hipótesis enfocaba la probación de un concepto que –de manera opuesta a la primera sub-hipótesis- se preveía intuitiva y experimentalmente difícil de probar y, aún más, difícil de no encontrar lagunas importantes que dificultasen seriamente el optimismo necesario para su futuro proceso de probación. La segunda sub-hipótesis era esta: “*Los Tipos de Aprendizaje e incorporación de Conocimiento que utilizan las empresas deberían ser coherentes –en relación al Conocimiento Propio con sus Practicas de Gestión del Conocimiento*”. **La segunda sub-hipótesis se ha refutado**, pero ésta era la expectativa e incluso parte de la estrategia planteada.

La probación de la primera sub-hipótesis y la no-probación de la segunda nos servirán de **base para argumentar acerca del ‘gap’** más importante y significativo que han aportado una década de estudios sobre Gestión del Conocimiento: **el Conocimiento se considera Estratégico pero su Gestión se hace Ineficientemente**. Una vez perfiladas las conclusiones, la reflexión para cohesionar los esfuerzos de Aprendizaje y las Prácticas de Gestión del Conocimiento los realizaremos **dialogando con los 3 Modelos propuestos**: el modelo **SECI** (Nonaka & Takeuchi), las **Trayectorias de Aprendizaje** (Rafael Andreu) y los **Escenarios del Conocimiento** (Joan Baiget). Estas reflexiones nos darán pié a proponer nuevos escenarios de investigación y estrategias de implantación de la Gestión del Conocimiento.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

Vamos pues a **argumentar sobre el ‘gap’ detectado**, esto es, la importancia del Conocimiento y su ‘mala’ gestión en las organizaciones. Y vamos a proponer cómo las medidas para obtener una coherencia que supere este ‘gap’ deben contemplar la especificidad del conocimiento propio, que se ha considerado como básico para la obtención de ventajas competitivas –basadas en el conocimiento- de manera sostenible en el tiempo.

Recordemos la **importancia que se otorga al Conocimiento: 93,60%** de respuestas 4 ó 5 en la escala de Likert (0-5), donde 5 es lo más importante.

Recordemos la **evaluación de la adecuada Gestión del Conocimiento: 20,25%** de respuestas 4 ó 5 en la escala de Likert (0-5) donde 5 es lo mejor.

Estamos ante **un ‘gap’ de más de 70 puntos porcentuales**. Un drama para la realidad de muchas empresas que pueden perder sus ventajas competitivas debido a la falta de una adecuada Gestión del Conocimiento. Es aquí donde una **decisiva reflexión académica puede contribuir a mejorar las buenas prácticas empresariales** en relación a la Gestión del Conocimiento para que colmen el espacio entre la importancia y la calidad de su gestión.

Para esta reflexión nos centraremos en **dos elementos clave: el aprendizaje en la organización y sus prácticas de Gestión del Conocimiento**. El Aprendizaje como elemento siempre imprescindible que incorpora, desarrolla y transmite el Conocimiento. La Gestión del Conocimiento como nuevas prácticas para reforzar lo que siempre una empresa ha necesitado –conocimiento- pero que hoy en día debe gestionar de una manera especialmente proactiva para alcanzar la excelencia empresarial en una sociedad competitiva que no da tregua a las necesidades de aprendizaje e innovación para mantener el nivel imprescindible en la arena de los mercados. Aprendizaje y Gestión que deben reflexionarse en el contexto de teorías académica contrastadas como el **Modelo SECI** y también con las aportaciones de otras más personales, como las **Trayectorias de Aprendizaje** del Dr. Andreu y los **Escenarios del Conocimiento** en el Individuo y en la Organización de Joan Baiget. Con ellas pretendemos contribuir a la reflexión académica y a su implantación en las Organizaciones.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

El primer punto que vamos a considerar es el Modelo de Nonaka-Takeuchi.

Diálogo con el Modelo SECI

El aprendizaje en el Modelo SECI se reduce, en realidad, a 2 de los 4 escenarios que el modelo propone: **la Socialización y la Internalización representan la incorporación de conocimiento en el Individuo y, por consiguiente, en la Organización.**

La Externalización, como escenario propuesto, lo que hace es depositar un cierto stock de conocimiento en un soporte, sin que ello implique su posterior adquisición, si bien, es lógicamente necesario en alguna parte del ciclo y lo retomaremos posteriormente.

La Combinación es, en esencia, el escenario menos manipulable. Es un resultado de ‘n’ interacciones a distintos niveles que no puede pretenderse –sin un exceso de osadía- planificarse como mecanismo de aprendizaje. Esto no significa que la necesaria circulación de conocimientos explicitados en un itinerario organizacional no pueda considerarse una práctica al respecto, como por ejemplo sería una revisión por niveles organizativos de una determinada metodología interna de trabajo. No obstante este es un proceso constructivo, de validación, de participación, de creación, más que un escenario propiamente dicho de aprendizaje, a pesar que de todo se aprende, naturalmente.

Volviendo a los escenarios SECI más ‘formalmente’ representativos del Aprendizaje en la organización, Socialización e Internalización, podemos fácilmente entender que éstos van a ser canales capaces de incorporar conocimientos generales (de mercado) y conocimientos propios, internos o idiosincrásicos. Aquí es donde la organización debe poner un primer punto de reflexión: ¿qué contenidos de conocimiento estoy fomentando? Si la organización no ‘supervisa’ o no tiene una estrategia claramente definida para estos escenarios, puede fácilmente encontrarse con que sus empleados estén adquiriendo conocimientos y valor de mercado, lo que puede llevar a su marcha o a la exigencia de salarios más altos, ó –en el caso opuesto- que aquel conocimiento idiosincrásico pueda estar siendo transferido al exterior (socialización), aunque éste es, por definición, difícil de transferir.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

De manera que la Socialización y la Internalización deben, de manera proactiva, asegurar los mecanismos necesarios para un eficiente aprendizaje que incluya el conocimiento propio.

Los caminos de **Incorporación** de conocimiento de mercado (general o estándar) son más obvios. De hecho, cerca de un 40% de respuestas identificaban la ‘contratación de personas’ del mercado laboral como uno de los principales canales de adquisición de conocimiento estándar, como por ejemplo el hipotético caso de un experto en contratación internacional en el ámbito de la Unión Europea. Va a ser éste un elemento imprescindible para la competitividad, pero no idiosincrásico puesto que estos conocimientos están disponibles para todas las empresas en igualdad de condiciones y son requisitos indispensables para cualquier proceso en cuya actividad principal tenga un peso importante la exportación de los productos.

Pero el Conocimiento Propio va a requerir mecanismos distintos, de entrada porque no es consubstancial a su naturaleza que éste pueda ser adquirido en el mercado, por lo que el foco de aprendizaje es –más allá de su creación- la Transferencia interna de éste. La **Creación** de conocimiento propio no es un proceso ‘autista’, requiere también de un ‘mix’ entre el mercado y la organización. Es por ello que la ‘colaboración con clientes y proveedores’, con más de un 32% de las respuestas se presenta en el estudio como el escenario ideal para la Creación de conocimiento en la organización, que apunta, naturalmente, a la confección de un conocimiento propio. Aventajan estas respuestas a aquellas que apuntan a elementos más endogámicos como actividades relacionadas con ‘Equipos, Comités o Reuniones’ (18,8%) o las actividades relacionadas con ‘Acciones Organizativas’ (12,5%).

No obstante, como apuntábamos anteriormente, esta situación se revierte al hablar de la **Transmisión** de Conocimiento en la organización ya que las actividades asociadas a ‘Acciones Organizativas’ lideran estas prácticas con un 32,5% de las respuestas, casi triplicando su aportación en la creación. También las ‘Acciones de Formación Interna’ (31,3%) priman en la Transmisión de Conocimiento, apoyadas por ‘Equipos, Comités o Reuniones’ (22,5%).

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

Es resumen, para el Conocimiento Propio:

La **Adquisición** no puede tener su foco en el mercado (es obvio)

Necesita un mix interno/externo para su **Creación**

Los mecanismos de **Transmisión** son puramente internos

Las actividades de aprendizaje y las Prácticas de Gestión del Conocimiento que las empresas pongan en marcha deberían seguir esta lógica. Pero esto no es actualmente así atendiendo ya que las prácticas de Gestión del Conocimiento que las empresas declaran van en la línea de actividades asociadas a la implantación de Sistemas de Información, principalmente.

Los Sistemas de Información (y tal vez puedo hablar con algo de propiedad tras 40 años de experiencia en ellos) han evolucionado de manera que sus ámbitos cada vez son mayores y su consolidación pasa por la estandarización, lo que ‘empaqueta’ las posibilidades de las organizaciones y en buena parte las relega a un ‘conocimiento’ de mercado por su mero uso o implantación que es, en buena medida, estándar o que si un buen desarrollo particular se observa como interesante se incorporará a un nuevo ‘release’ formando parte de una estandarización mejorada (aquí si podríamos hablar de ‘combinación’ de conocimiento según el modelo SECI).

Por tanto rechazamos que de manera generalizada, a priori, una empresa pueda mejorar su conocimiento idiosincrásico por la implantación de Sistemas de Información. Podrá una empresa ser pionera por ello, pero el mercado rápidamente la asimilará en una integración y replicación vertiginosa de la tecnología, presente ya en todos los ámbitos de actuación.

Determinamos pues, según los estudios y las argumentaciones realizadas, que: para una diferenciación competitiva a través de un reforzado Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*) las Prácticas de Gestión del Conocimiento en las Empresas debieran ser coherentes con unas estrategias de Aprendizaje focalizadas en los escenarios de Socialización e Internalización del Modelo SECI que permitan moldear constantemente un conocimiento idiosincrásico y la transmisión interna efectiva de éste.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

En definitiva, cualquier organización puede recurrir a este conocido modelo (SECI) o a alguna de sus versiones y esquemas, como el de Nonaka, Takeuchi y Konno (*fig. 129*) aquí anexado, para inspirar su Gestión del Conocimiento. Esta inspiración no obvia que la empresa deba gestionar su conocimiento interno y alinear Aprendizaje con iniciativas de GC que sustenten una estrategia adecuada. La reflexión acerca del Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*) es lo que debe inspirar las prácticas de GC, con la idea del aprendizaje en el marco del Modelo.

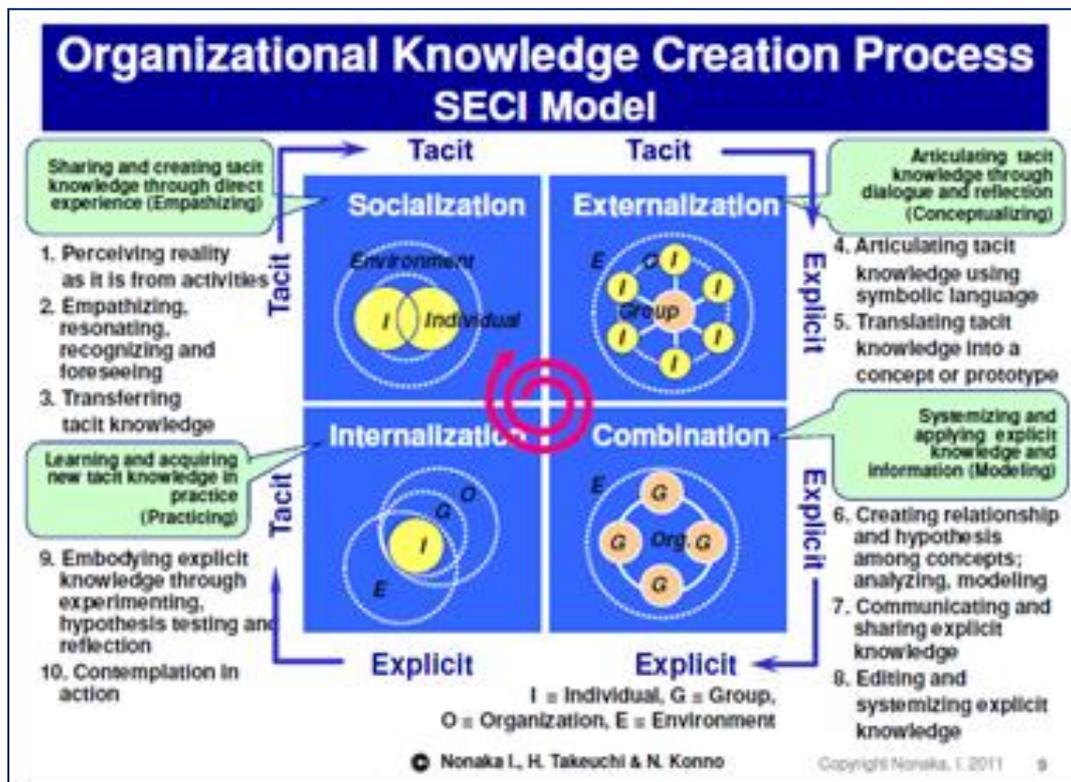


Figura 129

No hay una receta igual para todas las empresas, éstas tienen que encontrar su propio camino, pero hay que entender racionalmente que la diferenciación en el mercado sólo podrá darse por lo distintivo de la organización y que en ese proyecto, el Conocimiento –y por ello el Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*) va a jugar un papel relevante no sólo en la competitividad de la compañía si no también en la sostenibilidad de las ventajas competitivas propiamente adquiridas.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

El segundo punto a considerar, van a ser las aportaciones del Dr. R. Andreu.

Diálogo con las Trayectorias de Aprendizaje (fig. 130)

Las Trayectorias de Aprendizaje como se han presentado anteriormente, pueden garantizar la consecución del adecuado 'mix' entre conocimiento interno y externo (R.Andreu, S.Sieber).

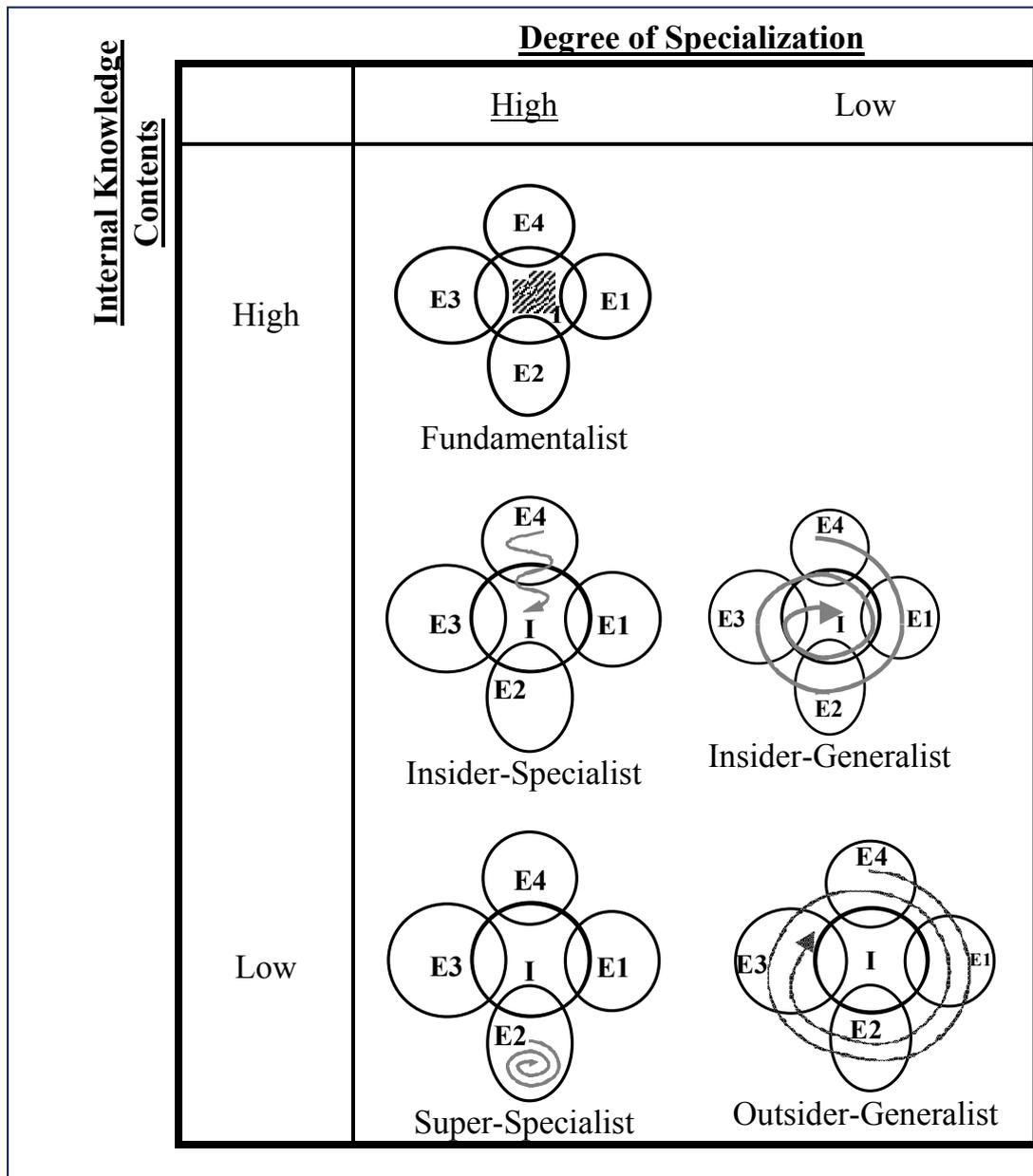


Figura 130

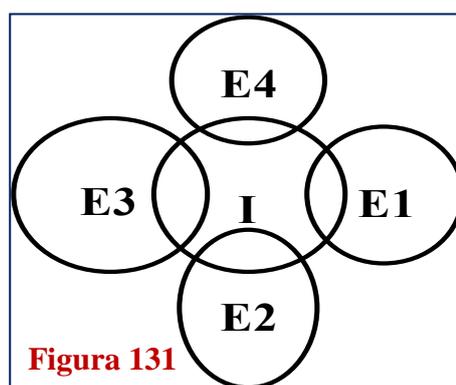
6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

Quiere decir esto que una organización, a pesar de elegir un modelo conocido para orientar sus prácticas de Gestión del Conocimiento, como el Modelo SECI, y a pesar de tener una consciencia activa de la importancia del Conocimiento Propio, puede y debe hacer algo más para optimizar sus esfuerzos de aprendizaje.

El concepto de **Trayectorias de Aprendizaje** implica una selección proactiva de criterios que en algunos casos debe aplicar la organización en sus decisiones sobre aprendizaje e incorporación de conocimiento, bien a grupos determinados de individuos según su rol (por ejemplo un conjunto de programadores) bien a individualizados perfiles clave de quien se espere un papel transformador y de liderazgo en la organización, como puede ser un Director de Marketing o un director de Innovación. Este escenario no está normalmente explorado ni es sujeto de distinciones cuando se acomete algún proyecto de Gestión del Conocimiento que incluya aspectos relacionados. Tampoco suele ser objeto de especial atención cuando las empresas estandarizan, a través normalmente del departamento de Recursos Humanos, procedimientos de gestión del desempeño que pueden impactar –y mucho- en la formación de los colaboradores a través de sus planes de formación individualizados.

Lo expresado anteriormente significa que en el proceso de articular la creación de conocimiento en la organización hay tener un punto de reflexión con el esquema adjunto como guía (R. Andreu, S. Sieber), en donde **I** representa una porción de conocimiento interno y **E1** a **E4** representan diversas ‘piezas’ de conocimiento externo (*fig. 131*).



Según R. Andreu, la correcta elección de las Trayectorias de Aprendizaje es un tema de vincular adecuadamente el conocimiento básico necesario para competir de acuerdo a la misión y estrategias de la empresa por un lado y los perfiles individuales y de grupo por otro, así como aplicar los procedimientos de aprendizaje identificados como más adecuados para cada combinación de conocimiento e individuo o grupo.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

El tercer punto a considerar, van a ser las aportaciones del propio Doctorando.

Diálogo con los Escenarios del Conocimiento (fig. 132)

El Modelo ‘Escenarios del Conocimiento’ (J. Baiget) tiene también el nombre de Modelo AGT, que significa Adquisición, Generación y Transmisión de Conocimiento. La realización del Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento que se empleó en el Estudio publicado en 2009 –base de este trabajo- ya contenía esta categorización a raíz de que fue el propio Doctorando en su Tesina quien desarrolló dicho cuestionario y tuvo en cuenta la coherencia con su propio Modelo AGT desarrollado anteriormente.



Figura 132

El Modelo de Escenarios del Conocimiento permite matizar y enriquecer algunos de los aspectos del Modelo SECI.

Un primer escenario que no está presente explícitamente en el Modelo SECI y que el Modelo AGT puede enriquecer es el ‘**Experimental**’. Esto va a hacer referencia a aquello que una persona necesita hacer para aprender su trabajo en ‘el entorno real’, por ejemplo un aspirante a Policía patrullando la calle. Esto no es Internalización (aunque adquiere conocimiento) ni Socialización (aunque puede haber parte), es algo mucho más específico y de vital importancia para las empresas, en donde ha existido desde tiempo inmemorial la figura del ‘Aprendiz’ y en donde –potencialmente- va a darse una gran dosis de aprendizaje de ‘Conocimiento Propio’: el ‘cómo lo hacemos’.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

En el ‘experimentar’ también deberá tenerse en cuenta el ‘mix’ de conocimientos internos y externos que ese aprendizaje requiera.

Otro escenario que complementa el Modelo SECI desde el Modelo AGT, es el ‘Pensar’. Al crear el modelo original se tuvo en cuenta el conocimiento que un Individuo puede adquirir desde el ‘mundo real’ (experimentando) y desde el ‘mundo simbólico’ (aprendiendo). Pero existe un tercer escenario que permite adquirir conocimiento y este es el ‘pensar’. Con los conocimientos y experiencias ya vividas podemos imaginar cómo es o puede ser una parte de la realidad. No tiene una certeza exacta pero puede llegar a confirmarse. Es lo que hacemos cuando lanzamos una hipótesis y aplicamos el método hipotético-deductivo para probarlo. Una vez probado ese conocimiento es una sólida base para avanzar hacia otros nuevos conocimientos. En esta Tesis pretendemos dejar unos hechos probados y pensar sobre otros para su futura investigación.

Una Gestión del Conocimiento en la organización debe estimular el ‘pensar’ de sus miembros, no tanto para hacer ‘descubrimientos’ (que pertenecerían más a la órbita del conocimiento general) pero sí para estimular sus propuestas que pueden y deben contribuir con su capacidad de imaginación a mejorar el cómo se hacen las cosas y que –potencialmente- no es más que configurar un conocimiento propio construido con las múltiples aportaciones de los miembros de una organización.

Otro escenario distintivo es el ‘Aplicar’ y significa que cuando con nuestros conocimientos actuamos en el mundo real, dejamos huella de éstos a la vez que alteramos esa realidad con nuestros conocimientos. La empresa que pone en marcha sistemas de generación de electricidad en un parque eólico con novedosos molinos de viento está alterando una parte del mundo de cómo era antes y deja un rastro de esos nuevos conocimientos.

Al igual que el ‘Enseñar’ oralmente normalmente implicará un ‘Aprender’ de otro/s, ‘Aplicar’ –en sentido amplio- implicará un ‘Experimentar’ de otro/s. Los escenarios también se dan simultáneamente pero su aislamiento permite la reflexión.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

Algunas empresas tienen incorporadas actividades de Gestión del Conocimiento en el escenario de ‘Aplicar’. Capgemini, empresa colaboradora de los Estudios de Gestión del Conocimiento a los que nos estamos refiriendo, dispone de una detallada metodología de Gestión de Proyectos. La metodología implica tres grandes Fases (*phases*): Preparación, Ejecución y Finalización. Cada Fase tiene Eventos (*events*), cada Evento Tareas (*tasks*) y cada Tarea tiene Pasos (*steps*). Así, en la Fase de ‘Preparación’ del Proyecto, el Evento E02 es que el Jefe de Proyecto acepte las responsabilidades (*Project Manager Accepts Responsibility*). Este Evento tiene varias Tareas y entre éstas la nº 12 es ‘Manage Knowledge’, es decir, Gestionar el Conocimiento. ¿Cómo?

La Gestión del Conocimiento en ese punto de la Metodología (existe también en otros puntos) no se deja al azar y se especifica muy claramente. Veámoslo.

1. Modificar y Publicar la ficha del Proyecto (*Update And Upload Engagement Profile*)
 - Este es un aspecto claro de ‘Externalización’ (SECI)
2. Identificar y Recuperar activos de conocimiento (*Identify And Download Reusable Knowledge Assets*)
 - Este es un aspecto claro de ‘Internalización’ (SECI), en lugar de nosotros publicar, nosotros recuperamos para internalizar ‘activos de conocimiento’ (tratados en el Modelo SECI, Ba and Leadership)
 - Pero este es también un paso de lo que va a ser el aspecto de ‘Combinación’ (SECI) ya que los activos de conocimiento se adquieren para reusarlos (*reuse*) lo que con frecuencia es mejorar lo que ya está hecho y por ello incrementar el conocimiento de la organización.
3. Organizar los activos de Conocimiento para su reutilización (*Organize Knowledge Assets For Reuse*)
 - Este aspecto no está contemplado en SECI, se refiere a lo que generalmente se llama ‘Ciclo del Conocimiento’ y que puede tener diversas actividades tales como ‘Identificar’, ‘Filtrar’, ‘Distribuir’...y también ‘Clasificar’ o ‘Seleccionar’.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

4. Identificar y Publicar los activos de conocimiento relevantes (*Identify And Upload Relevant Knowledge Assets*)
 - Este es el camino inverso del punto 2. Es decir, si primero hemos obtenido activos de conocimiento de los repositorios disponibles, ahora actualizamos repositorios locales y también contribuimos con nuevos activos que se hayan podido encontrar fuera de los corporativos existentes. Contribuye a la ‘Combinación’ (SECI).

Con este ejemplo hemos querido resaltar la importancia que puede tener en la Gestión del Conocimiento el nuevo escenario propuesto ‘Aplicar’.

Decíamos que los ‘escenarios’ suelen darse concurrentemente. Un aprendiz de pastelero, mientras ‘experimenta’ ayudando a su jefe está ‘pensando’ y recibe formación oral (‘enseñar’) de manera que ‘aprende’, y puede ser que con su inexperiencia haga algo que ‘enseñe’ a su jefe y, al fin y al cabo, también está ‘aplicando’ conocimiento. Y hemos visto cómo en la práctica esto puede acontecer.

Aislar los Escenarios nos permite tomar iniciativas de Gestión. Identificar ‘momentos’, ‘áreas’, ‘circunstancias’ o cualquier otra dimensión ayuda a la reflexión sobre el conocimiento necesario y ayuda a que su gestión acabe en prácticas que incrementen el conocimiento global de la organización y, según nuestra propuesta, puedan incrementar el Conocimiento Propio (*Firm Specific Knowledge*).

Hasta aquí hemos comentado los Escenarios que más divergen del Modelo SECI, es decir, ‘Aplicar’, ‘Experimentar’ y ‘Pensar’. La ‘Socialización’ es un ‘Enseñar’ y ‘Aprender’ interactivamente y éstos, no interactivamente, se corresponden con el ‘Externalizar’ y el ‘Interiorizar’. Finalmente, el ‘Combinar’ del SECI es un conjunto de interacciones con el ‘Aprender’, el ‘Pensar’ y el ‘Enseñar’.

El Modelo SECI ayuda a entender cómo se crea el conocimiento en las Organizaciones, pero no ayuda tanto a concretar cómo pueden ser esas prácticas de Gestión, mientras que los ‘Escenarios’ provocan su ‘aplicabilidad’.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

De manera que atendiendo al Modelo de los Escenarios una organización debe tener en consideración para sus Prácticas de Gestión del Conocimientos, cómo sus miembros:

- Adquieren Experiencia
- Son estimulados a Pensar
- Comparten su conocimiento
- Aprenden del conocimiento existente
- Aplican sus conocimientos

Todo ello sucede en el plano individual.

Aquí hay que hacer la primera advertencia: hay que desdoblar la mirada sobre el conocimiento que un empleado de una organización necesita de manera individual y el que necesita de manera colectiva. Mientras que el **aprendizaje Individual** sólo va a requerir normalmente al individuo, el **aprendizaje Organizacional** va a implicar conocimientos que deben estar perfectamente coordinados con otros miembros de la Organización para su efectividad real. Esta dualidad deberá entenderse como una base para las prácticas de Aprendizaje.

Pero el Modelo AGT de Escenarios, además de la reflexión respecto al individuo, aborda los **Escenarios de la Organización**. Este aspecto puede también ayudar en la orientación de las Prácticas de Gestión del Conocimiento desde una perspectiva ‘high level’ que puede derivar en iniciativas muy dispares e incluso totalmente independientes las unas de las otras.

Los Escenarios en la Organización identifican los principales Departamentos que hacen la función equivalente de los escenarios hacia el Individuo puesto que la Organización, como ente, tiene la misma necesidad de adaptación al mundo real y de relación con el mundo simbólico como lo tiene el individuo. Esta visión no desembocará tanto en ‘**Prácticas**’ de Gestión del Conocimiento como en ‘**Políticas**’ de Gestión del Conocimiento, en mayúsculas.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

Estos escenarios en la Organización (*fig. 133*) los podemos recordar con el siguiente esquema:



Figura 133

Lo que hacemos es cambiar el protagonista del centro del esquema, sustituyendo al individuo por la Organización.

Al haber ya presentado con anterioridad estos escenarios lo que haremos aquí es reflexionar sobre su potencial contribución al conocimiento y cómo encaja, o no, con la idea de un conocimiento idiosincrático.

La **Investigación** va a poder obtener conocimientos que, según el área de investigación, pueden ser más que propios, protegidos. Tal sería el caso de las Patentes. Investigaciones de mercado por interacción directa también quedarían cubiertos en este escenario que no parece que pueda aportar mucho al conocimiento propio si no es en el caso de sectores de actividad muy concretos. La **Innovación** puede ser un factor interno que obtiene resultados por lo que la organización puede desarrollar productos con un impacto en el mercado (como ejemplo imagen de pioneros). Esos productos se pueden **Desarrollar** y es cuando las políticas de Investigación e Innovación alcanzan su primera meta, ya que su último fin es la **Producción**. Para mantener las compañía libre de amenazas y preparada para las oportunidades está el último escenario: la Inteligencia Económica, también llamada Vigilancia Competitiva.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Conclusiones de la Investigación

Sumario de las Conclusiones

- **El Conocimiento Propio se reconoce como factor importante** para la obtención de Ventajas Competitivas sostenibles en el tiempo que permite a la organización situarse en la zona de liderazgo del sector en donde operen.
- **Pero existe un significativo ‘gap’** entre la importancia que las empresas otorgan a su Conocimiento y la valoración que las propias empresas hacen de su Gestión a la hora de implantar sus propias prácticas de Gestión del Conocimiento.
- El Análisis de los datos obtenidos demuestra que en las empresas **las prácticas de Gestión del Conocimiento se encuentran desalineadas respecto a los esfuerzos de aprendizaje** que contribuyen a la configuración de su conocimiento.
- **Orientar dichas prácticas a los esfuerzos de aprendizaje** pasa por entender la importancia del proceso de generación de conocimiento (Modelo SECI).
- Pero el **Modelo SECI (Nonaka-Takeuchi)**, a pesar de algunas extensiones estratégicas del modelo desarrolladas (p.e. SECI, Ba y Leadership), no contiene suficientes elementos que ayuden a la necesaria reflexión para la implantación.
- Las **Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu)** pueden aportar el punto de reflexión sobre la importancia del adecuado ‘*mix*’ de conocimiento externo e interno para la configuración de un adecuado Conocimiento Propio.
- Los **Escenarios del Conocimiento (J. Baiget)** pueden orientar y enriquecer las prácticas necesarias para Gestionar el Conocimiento en una organización, a nivel individual y ayudando a la reflexión estratégica a nivel organizativo.

Ante el persistente desencuentro de la realidad de la Gestión del Conocimiento en la Práctica de las Empresas y los esfuerzos Teóricos Académicos para su eficiente Gestión, se hace imprescindible una iniciativa académica que concilie las muchas aportaciones teóricas ya existentes hasta converger en un simple ‘Modelo de Recomendaciones’ que desde la Teoría oriente la Práctica y la Implantación de la Gestión del Conocimiento en las Empresas.

FASE IV

Discusión

Propuesta de continuidad de la Investigación

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Propuestas de continuidad de la Investigación

①

El presente trabajo de Investigación no pretende ser ni un punto final ni un punto y seguido. Es, necesariamente, un punto y aparte. No decimos esto de una forma banal, sino porque esta Tesis se entiende como un broche final a una década de estudios sobre la actividad de la Gestión del Conocimiento 2000-2010, que ya es irrepetible.

Configura el inicio de esta década una emergencia de nuevas tecnologías en las empresas, especialmente en la relación con sus clientes (CRM, Webs, B2C, etc.) y un potente –aunque efímero- ciclo económico expansivo. Todo ello aúpa un auge de la presencia de la Gestión del Conocimiento en la sociedad, y el primer estudio (2001). Configura el final de esta década el inicio de una crisis económica –no tan efímera- que reduce drásticamente la aportación de capital a iniciativas que no estén en el ámbito de entornos ‘maduros’. Y la Gestión del Conocimiento, en ese momento (2009 año de publicación del último estudio) no estaba madura y se estaba dejando de ver con el interés con que, menos de dos años atrás, esas mismas empresas habían cumplimentado sus cuestionarios y/o entrevistas. Una regresión que ya mencionamos viendo la evolución al alza del número de cuestionarios que se enviaron para cada uno de los 3 estudios y, a la par, el decreciente número de empresas participando en ellos. Pero esta década de estudios, bajo la dirección del Dr. Rafael Andreu y el apoyo del IESE y la empresa Capgemini (también la UOC, Dr. Agustí Canals, en su última edición) permitieron radiografiar el entorno de la empresa mediana-grande en España y diagnosticar, con prudencia pero también con solidez, de ‘qué sufre el enfermo’ y por tanto, con la presente Tesis pretendemos sentar los principios para poder dar solución a esa situación agónica que sufren las empresas respecto a la Gestión del Conocimiento. Creo que no me equivocaría al decir que la comunidad académica no se puede permitir el distanciamiento existente entre una disciplina que goza de riquísimas aportaciones teóricas y de una madurez académica envidiable, con una realidad efímera, cuando no frustrante, de esa disciplina en el seno de las empresas.

La comunidad académica debería liderar el reencuentro de la Gestión del Conocimiento y la Empresa y custodiar con este fin la extensa Base de Datos que sustenta la presente Tesis, como referencia para investigaciones futuras.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Propuestas de continuidad de la Investigación

El resultado de la presente Tesis no es tan sólo un estudio del que se aprueban y refutan hipótesis y se sacan conclusiones. Es resultado es también una extensa Base de Datos de los estudios en que se ha basado la Tesis y que representa un valor importante para estudios posteriores en el ámbito de la Gestión del Conocimiento. Decenas de miles de datos, cuantitativos y cualitativos, adecuadamente estructurados y referenciados deberían representar una primera aportación a estudios posteriores que en esta sección, con humildad pero con convencimiento, trataremos de proponer.

Antes de entrar a proponer aspectos de continuidad de la investigación, quisiera reflexionar a cerca de lo que no sería bueno proponer. Creo que en esta etapa que vivimos no sería bueno proponer un estudio de continuidad con las mismas características que los precedentes. El último estudio, basado en cuestionario, contenía 6 secciones a parte de los datos propios de la empresa, a saber:

- Conocimiento Relevante (tipos, propio, común...)
- Desarrollo del Conocimiento (incorporación, creación, Transmisión)
- Contexto Organizativo (situaciones, catalizadores, inhibidores...)
- Estrategia y Recursos (liderazgo, personal, presupuestos, evolución...)
- Prácticas (gestión, realidades, proyectos, iniciativas...)
- Contribución (influencias, 'stakeholders', competitividad...)

Estos 6 apartados totalizaban 100 Items entre preguntas cerradas y abiertas, algunos de respuesta múltiple. La cumplimentación de este cuestionario, tan exhaustivo, por responsables de alto nivel (en su mayoría) de las empresas entrevistadas, representó un gran esfuerzo por parte de los autores del estudio y lógicamente por parte también de los responsables de las empresas entrevistadas. Eso fue posible en un contexto que como hemos dicho fue de auge a cerca de la Gestión del Conocimiento, especialmente durante los dos primeros tercios de la década.

Hoy en día recomendaríamos focalizar, segmentar y simplificar la investigación de continuidad sobre la Gestión del Conocimiento, si va a realizarse vía cuestionario.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Propuestas de continuidad de la Investigación

La Base de Datos a que nos hemos referido durante la tesis contiene información de empresas emblemáticas y ampliamente conocidas a nivel de la sociedad. Estas empresas suelen marcar tendencias con sus proyectos innovadores cuando éstos alcanzan un éxito incuestionable. Una recomendación para una continuidad de la investigación, a nivel de forma y no de contenidos, podría ser la utilización de la Entrevista en Profundidad como método cualitativo de Investigación, que permitiese escudriñar, a la vez que comparar con los datos existentes, la evolución y realidad actual de la Gestión del Conocimiento en una organización concreta de cuyo pasado se guarde información contrastada.

La Entrevista en Profundidad puede investigar la evolución de la GC integrando la situación actual observada con la información procedente de los diversos Estudios.

En los estudios a través de cuestionario (a pesar que algunos se realizaron con entrevistas personales no fueron los más) se hace difícil entrar en la importancia del Conocimiento Propio, por ello, la formulación de preguntas y las conclusiones de los resultados han sido siempre prudentes cuando no podían ser contundentes. Pero a estas alturas de la evolución de las empresas se hace necesaria más que nunca la reflexión sobre el tema, sobre todo porque una de las nuevas realidades emergentes es el llamado ‘Outsourcing’, es decir, la externalización de servicios de las empresas en proyectos ‘on-site’, ‘off-shore’, ‘near-shore’, etc. Esta nueva realidad, que está transformando la tradicional estructura jerárquica de las empresas en una galaxia de colaboradores tanto internos como externos, altera el primigenio concepto de ‘mix’ de conocimiento que la empresa requiere. Ya no es tan sólo necesaria la reflexión sobre qué ‘mix’ de conocimiento deben tener los recursos internos de una empresa, ahora se requiere –en primer lugar- la reflexión sobre cual es el ‘mix’ de recursos propiamente dicho e investigar cuales son sus potenciales consecuencias en lo que a conocimiento se refiere.

Puede ser una línea de investigación importante y que preceda a otras sobre Gestión del Conocimiento profundizar en los cambios estructurales y en el ‘mix’ de conocimiento empresarial debido al fenómeno del ‘Outsourcing’.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Propuestas de continuidad de la Investigación

Otra línea de investigación que -en paralelo- puede hacer una doble función investigación-divulgación es la profundización en las Trayectorias de Aprendizaje. Este aspecto más asociado a la reflexión sobre el conocimiento Propio y a su ‘mix’ de conocimiento interno-externo está en el epicentro de cualquier reflexión sobre la Gestión del Conocimiento y adquiriendo importancia día a día por el hecho anteriormente comentado de la nueva realidad del ‘Outsourcing’.

Las Trayectorias de Aprendizaje necesitan reivindicar su función en la estrategia de Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.

Respecto a la aportación de los Escenarios del Conocimiento, éstos realizan una función más orientativa que operacional en la parte del individuo y más estratégica que estructural en la parte de la Organización. El foco individual puede orientar de manera decidida muchas prácticas de Gestión del Conocimiento sin renunciar por ello ni a la dimensión de Trayectorias (necesario ‘mix’ de conocimiento interno-externo) ni a la reflexión sobre el Aprendizaje Organizacional, que va a requerir acciones diferenciadas a las del Aprendizaje Individual.

El modelo de Escenario del Conocimiento en su versión de la Organización, no aporta novedades substanciales en cuanto a conceptos que el modelo ofrece. Lo que es diferencial es la distribución de esos conceptos (Investigación y Desarrollo, Producción, etc...) en un marco que establece la misma posición del individuo y de la organización en su relación con el entorno: el primero orientará acciones, el segundo orientará prioridades y –tal vez- responsabilidades de Gestión del Conocimiento para unos ámbitos muy concretos.

Ambos escenarios, Individuo y Organización, orientan las prácticas a diferentes niveles de ejecución y de responsabilidad.

Los Escenarios del Conocimiento orientan la actividad cuando enfocan al individuo y orientan la estrategia cuando enfocan a la Organización.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Propuestas de continuidad de la Investigación

En definitiva, Modelo SECI, Trayectorias de Aprendizaje y Escenarios del Conocimiento pueden ayudar a la puesta en práctica de actividades de Gestión del Conocimiento que se presenten como coherentes para los objetivos buscados por la organización. En este contexto, las Trayectorias de Aprendizaje y los Escenarios del Conocimiento pueden ser una necesaria reflexión para una nueva metodología o ‘*framework*’ de aplicación de la Gestión del Conocimiento por encima de los conceptos fundamentales del modelo SECI, siempre y cuando, claro está, incorporen también la lógica diferenciación entre Aprendizaje Individual y Aprendizaje Colectivo.

Podemos sugerir un simple –muy simple– esquema para la reflexión (fig. 134), como punto de partida en que se permita ‘visualizar’ los dominios afectados por una potencial Gestión del Conocimiento y cuestionar qué actividades pueden ser parte de la implantación de unas buenas prácticas (‘*best practices*’)

Modelo SECI	Modelo Escenarios	Prácticas Individuales vs Organizacionales	
Socializar	Enseñar Interactivamente		
	Aprender Interactivamente		
Internalizar	Aprender (2)		
	Experimentar		
Externalizar	Enseñar (2)		
	Aprender (3)		
Combinar	Pensar (2)		
	Enseñar (3)		
	Pensar		
	Aplicar		
Modelo Trayectorias		Conocimiento Propio	Conocimiento Externo

Figura 134

La necesaria **reflexión académica** pasa necesariamente por conciliar:

- **Los procesos de Creación del Conocimiento (SECI)**
- **Las Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu)**
- **Los Escenarios de Conocimiento en Individuo y Organización (J. Baiget)**

teniendo en cuenta la **diferenciación entre Conocimiento Individual y Colectivo**, y...

teniendo en cuenta los **nuevos fenómenos asociados al Outsourcing**.

6. Fase IV. Discusión. Conclusiones del Estudio

a) Propuestas de continuidad de la Investigación

Sumario de las Propuestas

- Considerar seriamente una **iniciativa de Liderazgo Académica** para el reencuentro de la Gestión del Conocimiento con su Práctica Empresarial.
- Considerar seriamente la **custodia por parte de un Equipo de Investigadores de la Universidad de la extensa Base de Datos sobre Gestión del Conocimiento** que se ha estructurado para la presente Tesis, conteniendo decenas de miles de datos, y que hace referencia a una significativa muestra de Empresas Españolas (medianas y grandes) y sus actividades en la década del 2000 a 2010 en relación a sus prácticas de Gestión del Conocimiento.
- Considerar que en el momento actual, cualquier continuidad de la investigación aquí descrita y representada por el último de los 3 estudios sobre Gestión del Conocimiento, debería **plantearse el cambio de formato del cuestionario** (en caso de uso de un cuestionario) con los siguientes criterios:
 - Mantenimiento de las categorías y conceptos representados
 - Focalización y simplificación de los contenidos
- Considerar la **Entrevista en Profundidad como elemento actualizador** y de contraste con la información disponible en la Base de Datos, como metodología cualitativa de investigación, aprovechando la popularidad y el alto grado de Liderazgo de muchas de las empresas objeto de los estudios precedentes.
- Considerar la **Investigación de cómo el Outsourcing está transformando la estructura de las Empresas** y esto condiciona el ‘*mix*’ de conocimiento.
- Considerar cual es **la realidad de las Trayectorias de Aprendizaje** en las organizaciones respondería a una doble necesidad: investigación y divulgación.
- Considerar la **reflexión de los Escenarios del Conocimiento** que invocan actividades distintas en el Individuo y en la Organización.
- Considerar una **propuesta de Modelo Integrador** de la visión SECI, Trayectorias de Aprendizaje (R. Andreu) y Escenarios del Conocimiento (J. Baiget), junto al rol vertebrador del Aprendizaje Individual y del Colectivo.

La presente Tesis abre muchas vías donde poder orientar una investigación de calidad y bien fundamentada en investigaciones anteriores.

1

Apartado 7

Índice de Figuras

(tablas, gráficos, esquemas...)

- 1. Estudios de Gestión del Conocimiento por años en la década del 2000**
 - Se informa del número de cuestionados enviados y del número de cuestionarios recibidos, observándose los incrementos de porcentaje en los primeros y los decrementos en los segundos - **(tabla pág. 25)**
- 2. Comparativa de valores de contexto en los 3 estudios durante una década**
 - Se comparan los valores promedios de Inestabilidad, Competitividad, Innovación y Liderazgo de las empresas - **(tabla pág. 25)**
- 3. Ejemplo de Base de Datos elaborada con los datos de las Empresas**
 - Para cada empresa se registran más de 150 atributos entre numéricos y cualitativos - **(Figura pág. 25)**
- 4. El Conocimiento como Activo Estratégico**
 - Gráfico de los Resultados del estudio a la pregunta de si el Conocimiento es un activo Estratégico para la empresa - **(gráfico pág. 26)**
- 5. Cómo se Gestiona el Conocimiento**
 - Comparativa del grado de autosatisfacción en la Gestión del Conocimiento. Estudios 2009 y 2005 - **(tabla pág. 26)**
- 6. Prácticas de Incorporación, Creación y Transmisión del Conocimiento**
 - Tabulación de resultados para el análisis de las prácticas en preguntas abiertas múltiples - **(tabla pág. 26)**
- 7. Ejemplo de Datos para correlación Primera Hipótesis**
 - Identificación de los concepto de Liderazgo e Importancia del Conocimiento propio que se analizan - **(tabla pág. 27)**
- 8. Ejemplo de análisis de datos de Creación de Conocimiento**
 - Se explica el proceso de creación de categorías y obtención de resultados en preguntas abiertas - **(tabla pág. 28)**
- 9. Esquema de Conocimientos Internos y Externos**
 - Se usa para ilustrar los distintos conocimiento en las Trayectorias de Aprendizaje (TA) - **(figura pág. 29)**
- 10. Escenarios del Conocimiento en el Individuo (Modelo AGT)**
 - Esquema del Modelo del propio Doctorando que utilizará para el diálogo con los resultados del Estudio - **(figura pág. 30)**

7. TABLAS Y FIGURAS

11. Escenarios del Conocimiento en la Organización (Modelo AGT)

- Esquema del Modelo del propio Doctorando que utilizará para el diálogo con los resultados del Estudio - **(figura pág. 30)**

12. El Diálogo entre los 3 Modelos: SECI, TA y AGT

- Es un esquema resumen que relaciona y/o complementa los modelos entre sí para las conclusiones - **(tabla pág. 33)**

13. El Modelo SECI

- El Conocido Modelo de Nonaka – Takeuchi que nos sirve de marco de reflexión y de diálogo - **(figura pág. 47)**

14. Trayectoria Súper-especialista

- Una de las Trayectorias de Aprendizaje (TA) que se presentan para los diálogos de modelos - **(figura pág. 53)**

15. Trayectoria Fundamentalista

- Una de las Trayectorias de Aprendizaje (TA) que se presentan para los diálogos de modelos - **(figura pág. 53)**

16. Trayectoria Insider-generalista

- Una de las Trayectorias de Aprendizaje (TA) que se presentan para los diálogos de modelos - **(figura pág. 53)**

17. Trayectoria Insider-especialista

- Una de las Trayectorias de Aprendizaje (TA) que se presentan para los diálogos de modelos - **(figura pág. 53)**

18. Trayectoria Outsider-Generalista

- Una de las Trayectorias de Aprendizaje (TA) que se presentan para los diálogos de modelos - **(figura pág. 53)**

19. Escenarios del Conocimiento en el Individuo (Modelo AGT)

- Esquema del Modelo del propio Doctorando que utilizará para el diálogo con los resultados del Estudio - **(figura pág. 56)**

20. Estudios de Gestión del Conocimiento por años en la década del 2000

- Se informa del número de cuestionados enviados y del número de cuestionarios recibidos, observándose los incrementos de porcentaje en los primeros y los decrementos en los segundos - **(tabla pág. 69)**

7. TABLAS Y FIGURAS

21. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Inestabilidad’

- Gráfico con los resultados del Estudio sobre el entorno de Inestabilidad en la Escala de Likert - **(gráfico pág. 71)**

22. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Competitividad’

- Gráfico con los resultados del Estudio sobre el entorno de Competitividad en la Escala de Likert - **(gráfico pág. 71)**

23. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Innovación’

- Gráfico con los resultados del Estudio sobre el entorno de Innovación en la Escala de Likert - **(gráfico pág. 71)**

24. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Liderazgo’

- Gráfico con los resultados del Estudio en el contexto de Liderazgo en la Escala de Likert - **(gráfico pág. 71)**

25. Comparativa de valores de contexto en los 3 estudios durante una década

- Se comparan los valores promedios de Inestabilidad, Competitividad, Innovación y Liderazgo de las empresas - **(tabla pág. 71)**

26. Comparativa rangos de facturación de las empresas en los 3 estudios

- Compara el tamaño de las empresas participantes en los estudios por su volumen de facturación en Euros - **(tabla pág. 72)**

27. Comparativa número de empleados de las empresas en los 3 estudios

- Compara el número de empleados, por rangos, de las empresas participantes en los estudios - **(tabla pág. 72)**

28. Comparativa Cargos Encuestados

- Compara en los estudios publicados en 2009 y 2005 los cargos que respondieron al cuestionario - **(tabla pág. 72)**

29. Ejemplo de Base de Datos elaborada con los datos de las Empresas

- Para cada empresa se registran más de 150 atributos entre numéricos y cualitativos - **(figura pág. 73)**

30. Ejemplo de Resultados Estadísticos del registro de datos

- Para todos los atributos registrados se estandarizan unos resultados totales que se actualizan automáticamente - **(figura pág. 74)**

7. TABLAS Y FIGURAS

31. Tratamiento de respuestas múltiples en listas cerradas

- Ejemplo para apoyar la explicación del tratamiento estadístico de las respuestas múltiples en listas cerradas - **(figura pág. 75)**

32. Tratamiento de respuestas ‘Si, No, Tal vez’

- Ejemplo para apoyar la explicación del tratamiento estadístico de las respuestas ‘Si, No, Tal vez’ - **(figura pág. 75)**

33. Tratamiento de respuestas Abiertas

- Ejemplo para apoyar la explicación del tratamiento estadístico de las respuestas ‘Abiertas’ - **(figura pág. 75)**

34. Tratamiento de Resultados consolidados en preguntas Abiertas

- Ejemplo para la explicación de Resultados consolidados en preguntas Abiertas - **(figura pág. 75)**

35. Resultados de Conocimiento Propio

- Gráfico de resultados estadísticos de los ámbitos en que las empresas entienden reside su conocimiento ‘propio’ - **(figura pág. 77)**

36. Evolución de Proyectos de Gestión del Conocimiento

- Evolución de los proyectos realizados, en curso y en expectativas, a lo largo de los tres estudios - **(figura pág. 77)**

37. Resultados estadísticos del Contexto en resultados de 2009

- Detalle de los resultados en el estudio de 2009 respecto a Estabilidad, Competitividad, Innovación y Liderazgo - **(tabla pág. 79)**

38. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Inestabilidad’

- Gráfico con los resultados del Estudio sobre el entorno de Inestabilidad en la Escala de Likert - **(gráfico pág. 80)**

39. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Competitividad’

- Gráfico con los resultados del Estudio sobre el entorno de Competitividad en la Escala de Likert - **(gráfico pág. 80)**

40. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Innovación’

- Gráfico con los resultados del Estudio sobre el entorno de Innovación en la Escala de Likert - **(gráfico pág. 80)**

7. TABLAS Y FIGURAS

41. Resultados Estudio 2009 sobre el contexto ‘Liderazgo’

- Gráfico con los resultados del Estudio sobre el contexto de Liderazgo en la Escala de Likert - (gráfico pág. 80)

42. Comparativa de valores de contexto en los 3 estudios durante una década

- Se comparan los valores promedios de Inestabilidad, Competitividad, Innovación y Liderazgo de las empresas - (tabla pág. 80)

43. El Conocimiento como Activo Estratégico

- Gráfico de los Resultados del estudio a la pregunta de si el Conocimiento es un activo Estratégico para la empresa - (gráfico pág. 81)

44. Importancia de los Tipos de Conocimiento

- Porcentajes para cada uno de los tipos de conocimiento valioso, Tácito o Explícito e Individual y Colectivo - (tabla pág. 81)

45. Importancia de los Tipos de Conocimiento

- Porcentajes para cada uno de los tipos de conocimiento valioso, Tácito o Explícito e Individual y Colectivo - (gráfico pág. 81)

46. Evolución Tipos de Conocimiento más valorados

- Compara los resultados de los dos tipos de conocimiento más valorados en los estudios publicados en 2009 y 2005 - (gráfico pág. 81)

47. Importancia del Conocimiento Propio - 2009

- Resultados individuales como porcentaje por tipo de valoración que le otorgan las empresas - (gráfico pág. 82)

48. ‘Inimitabilidad’ del Conocimiento – 2009 y 2005

- Comparativa de los resultados en 2009 y 2005 por porcentajes de los valores individualmente otorgados - (gráfico pág. 82)

49. Incorporación de conocimiento – 2009

- Resultados obtenidos por las 4 opciones ‘estándar’ propuestas para la incorporación de conocimiento - (tabla pág. 82)

50. Creación de conocimiento – 2009

- Resultados obtenidos por las 4 opciones ‘estándar’ propuestas para la creación de conocimiento - (tabla pág. 83)

7. TABLAS Y FIGURAS

51. Transmisión de conocimiento – 2009

- Resultados obtenidos por las 4 opciones ‘estándar’ propuestas para la transmisión de conocimiento - (tabla pág. 83)

52. Realidades en las empresas. Contexto.

- Resultados de los comportamientos declarados como contexto de las prácticas del conocimiento y su gestión - (gráfico pág. 84)

53. Evolución de la Gestión del Conocimiento - 2009

- Resultados sobre la previsión de la evolución de la GC en las organizaciones encuestadas - (gráfico pág. 85)

54. Evaluación de la Gestión del Conocimiento – 2009

- Resultados sobre la percepción de las empresas de cómo gestionan su conocimiento - (gráfico pág. 86)

55. Evaluación de la Gestión del Conocimiento – 2009 y 2005

- Resultados comparativos sobre la percepción de las empresas de cómo gestionan su conocimiento - (tabla pág. 86)

56. Realidades en las empresas – 2009 – 2005 – 2001

- Resultados comparativos de Qué, Quien, Como, Cuando, Donde en relación a la Gestión del Conocimiento - (tabla pág. 86)

57. Herramientas para la GC en las Empresas – 2009

- Estadísticas acerca de la importancia y disponibilidad de determinadas herramientas para la Gestión del Conocimiento - (tabla pág. 87)

58. Continuidad de las Prácticas de Gestión del Conocimiento – 2009

- Resultados estadísticos acerca de si la prácticas de GC son esporádicas o permanentes - (tabla pág. 87)

59. Influencia de la Gestión del Conocimiento – 2009

- Estadística sobre aspectos en donde influye la Gestión del Conocimiento sobre un grupo cerrado de respuestas - (gráfico pág. 88)

60. Influencia de la Gestión del Conocimiento 2009, 2005

- Estadísticas sobre la Influencia de la Gestion del Conocimiento comparativaamente 2009, 2005 - (tabla pág. 88)

7. TABLAS Y FIGURAS

61. Gestión del Conocimiento y Competitividad 2009, 2005

- Estadísticas sobre la percepción de la contribución del Conocimiento a la Competitividad - (tabla pág. 89)

62. Gestión del Conocimiento y Competitividad 2009

- Estadísticas sobre la percepción de la contribución del Conocimiento a la Competitividad - (gráfico pág. 89)

63. Durabilidad de la Gestión del Conocimiento – 2009 - 2005

- Estadística sobre la percepción existente en relación a la durabilidad de la Gestión del Conocimiento - (tabla pág. 89)

64. Durabilidad de la Gestión del Conocimiento – 2009

- Estadística sobre la percepción existente en relación a la durabilidad de la Gestión del Conocimiento - (gráfico pág. 89)

65. Ventajas Competitivas de la Empresas – 2009 – 2005

- Resultados comparativos 2009 – 2005 de los conceptos que declaran las empresas como ventajas competitivas - (tabla pág. 90)

66. Capacidades en que las empresas basan sus ventajas competitivas

- Resultados comparativos 2009 – 2005 de los conceptos en que las empresas basan su ventajas competitivas - (gráfico pág. 91)

67. Objetivos de la Gestión del Conocimiento 2009 – 2005

- Conceptos elegidos por las empresas como objetivos de una Gestión del Conocimiento para estudiar su evolución - (tabla pág. 91)

68. Principales ‘Conocimientos Propios’ – 2009 – 2005

- Categorización de resultados de los conocimientos más comúnmente declarados como ‘propios’ de manera diferencial - (tabla pág. 92)

69. Principales ‘Conocimientos Comunes’ – 2009

- Categorización de resultados de los conocimientos más comúnmente declarados como ‘comunes’ de manera diferencial - (gráfico pág. 92)

70. Tabla Analítica resultados y Tratamiento de ‘Colisiones’ - 2009

- Resultados de la Incorporación, Creación y Transmisión de Conocimiento con el tratamiento de las ‘colisiones’ - (tabla pág. 93)

7. TABLAS Y FIGURAS

71. Dificultades y catalizadores de la Gestión del Conocimiento - 2009

- Categorización conjunta de Dificultades y Catalizadores de las iniciativas de Gestión del Conocimiento - (gráfico pág. 94)

72. Resultados de Dificultades y Catalizadores de iniciativas GC – 2009

- Resultados estadísticos después de la categorización con la gestión de ‘colisiones’ incorporada - (tabla pág. 94)

73. Iniciativas más relevantes de la Gestión del Conocimiento – 2009

- Resultados de las iniciativas más relevantes obtenidas en el estudio de 2009 tras análisis y catalogación - (gráfico pág. 95)

74. Aspectos que ‘resuelve’ la Gestión del Conocimiento – 2009

- Aspectos que pretende resolver la GC obtenidos en el estudio de 2009 tras análisis y catalogación - (tabla pág. 95)

75. Valoración de los esfuerzos de GC por los ‘Stakeholders’ – 2009

- Categorizaciones muy principales de las respuestas en común de Empleados, Clientes, Proveedores y Accionistas - (tabla pág. 96)

76. Percepción comparativa de los ‘Stakeholders’ – 2009

- Análisis comparativo de las respuestas según los distintos ‘stakeholders’ acerca de los esfuerzos percibidos de GC - (gráfico pág. 96)

77. Distribución de las empresas por Rango de Ventas – 2009

- Descripción del tamaño de las empresas según sus volúmenes de ventas entre menos de 10 y más de 1000 millones de € - (tabla pág. 97)

78. Distribución de las empresas por número de trabajadores – 2009

- Descripción del tamaño de las empresas según el número de trabajadores entre menos de 100 y más de 10.000 - (tabla pág. 97)

79. Conceptos a los que se Asocia la Gestión del Conocimiento – 2009 - 2005

- Comparativa evolutiva de los principales conceptos con que las empresas asocian la Gestión del Conocimiento - (tabla pág. 97)

80. Quien impulsa la Gestión del Conocimiento 2009 – 2005 - 2001

- Comparativa de la implicación de la Dirección General en empujar políticas de Gestión del Conocimiento - (gráfico pág. 98)

7. TABLAS Y FIGURAS

81. Quien administra la Gestión del Conocimiento 2009

- Resultados estadísticos de qué departamentos administran la Gestión del Conocimiento - **(tabla pág. 98)**

82. Recursos de Gestión del Conocimiento disponibles y futuros – 2009

- Disponibilidad actual y futura de los recursos asociados a políticas de Gestión del Conocimiento - **(gráfico pág. 99)**

83. FTE's ('full time equivalents') dedicados a la GC – 2009

- Número de recursos equivalentes a dedicaciones completas que las empresas usan para su GC - **(tabla pág. 100)**

84. Rangos de Inversión en Gestión del Conocimiento – 2009

- Porcentaje aproximado sobre sus ventas que las empresas destinan a las iniciativas de Gestión del Conocimiento - **(gráfico pág. 100)**

85. Evolución de la Gestión del Conocimiento – 2009

- Expectativas de evolución de la Gestión del Conocimiento en el seno de las empresas - **(gráfico pág. 100)**

86. Evolución de Proyectos de Gestión del Conocimiento – 2009 – 2005 - 2001

- Evolución de los proyectos realizados, en curso y en expectativas, a lo largo de los tres estudios - **(gráfico pág. 101)**

87. Cargo de las personas que cumplimentan el cuestionario - 2009

- Categorización de los principales cargos que cumplimentan los cuestionarios base para el estudio - **(gráfico pág. 101)**

88. Ejemplo de Datos para correlación Primera Hipótesis

- Identificación de los concepto de Liderazgo e Importancia del Conocimiento propio que se analizan - **(tabla pág. 109)**

89. Ejemplo de Resultados Estadísticos del registro de datos

- Para todos los atributos registrados se estandarizan unos resultados totales que se actualizan automáticamente - **(figura pág. 110)**

90. Análisis resultados Liderazgo y Conocimiento Propio

- Categorización, comparativa y correlación de los resultados sobre Liderazgo y Conocimiento Propio - **(tabla pág. 111)**

7. TABLAS Y FIGURAS

91. Incorporación de Conocimiento. Cuestionario - 2009

- Sección utilizada para obtener información sobre la Incorporación de conocimiento en el cuestionario - (**figura pág. 112**)

92. Tabulación de la Incorporación de Conocimiento - 2009

- Ejemplo de la tabulación de datos sobre la Incorporación de Conocimiento del cuestionario - (**tabla pág. 113**)

93. Creación de Conocimiento. Cuestionario - 2009

- Sección utilizada para obtener información sobre la Creación de conocimiento en el cuestionario - (**figura pág. 113**)

94. Transmisión de Conocimiento. Cuestionario - 2009

- Sección utilizada para obtener información sobre la Transmisión de conocimiento en el cuestionario - (**figura pág. 114**)

95. Categorización y Totales de Incorporación, Creación y Transmisión - 2009

- Tabal final con los resultados estadístico comparativos entre los 3 aspectos del ciclo de Gestión del Conocimiento - (**tabla pág. 114**)

96. Prácticas de Gestión del Conocimiento. Cuestionario - 2009

- Sección utilizada para obtener información sobre las Prácticas de Gestión del Conocimiento en el cuestionario - (**figura pág. 115**)

97. Tabulación de las Prácticas de Gestión del Conocimiento - 2009

- Ejemplo de la tabulación de datos sobre las Prácticas de Gestión del Conocimiento del cuestionario - (**tabla pág. 115**)

98. Resultados Aprendizaje en preguntas cerradas - 2009

- Resultados estadísticos del conjunto de preguntas cerradas del cuestionario relativas al Aprendizaje - (**tabla pág. 116**)

99. Valores Medios de Aprendizaje en preguntas cerradas - 2009

- Media de cada ítem del conjunto de preguntas cerradas del cuestionario relativas al Aprendizaje - (**tabla pág. 117**)

100. Análisis de datos de Creación de Conocimiento - 2009

- Totalizaciones del los valores individuales por categorías resultante de los ítems de preguntas abiertas - (**tabla pág. 119**)

7. TABLAS Y FIGURAS

- 101. Tabla resultados de datos de Incorporación de Conocimiento - 2009**
 - Resultados consolidados del los valores por categorías resultante de los ítems de preguntas abiertas - (tabla pág. 122)
- 102. Tabla resultados de datos de Creación de Conocimiento - 2009**
 - Resultados consolidados del los valores por categorías resultante de los ítems de preguntas abiertas - (tabla pág. 123)
- 103. Tabla resultados de datos de Transmisión de Conocimiento - 2009**
 - Resultados consolidados del los valores por categorías resultante de los ítems de preguntas abiertas - (tabla pág. 125)
- 104. Aprendizaje soportando el ‘Conocimiento Propio’ – 2009**
 - Análisis de la tabla transversal consolidada de incorporación, creación y transmisión como elementos de Aprendizaje - (tabla pág. 126)
- 105. Iniciativas relevantes de Gestión del Conocimiento. Cuest. - 2009**
 - Sección utilizada para obtener información sobre las iniciativas de Gestión del conocimiento en el cuestionario - (figura pág. 128)
- 106. Ejemplo de Categorización de Iniciativas relevantes GC - 2009**
 - Tabla con la información de la categorización individual de las iniciativas y control de colisiones - (figura pág. 128)
- 107. Tabla omisiones en respuestas de Iniciativas GC – 2009**
 - Comparativa de omisiones en primera y segunda respuesta a las iniciativas de GC en preguntas abiertas - (tabla pág. 129)
- 108. Tabla resultados consolidados de Iniciativas de GC – 2009**
 - Tabla con la categorización consolidada de Iniciativas relevantes y con control de colisiones - (tabla pág. 129)
- 109. Proporción de Conocimiento Propio. Cuestionario - 2009**
 - Sección utilizada para obtener información sobre la proporción de conocimiento propio en el cuestionario - (figura pág. 135)
- 110. Resultados estadísticos, Proporción de Conocimiento Propio - 2009**
 - Tabla que muestra los resultados estadísticos totalizados para el ítem de Proporción de Conocimiento Propio - (tabla pág. 135)

7. TABLAS Y FIGURAS

- 111. Ejemplos de Conocimiento Propio. Cuestionario - 2009**
- Sección utilizada para obtener información sobre algunos ejemplos de conocimiento propio en el cuestionario - **(figura pág. 136)**
- 112. Tabla resultados consolidados de Conocimiento Propio – 2009**
- Tabla con la categorización consolidada de ámbitos del Conocimiento Propio con control de colisiones - **(tabla pág. 136)**
- 113. Adecuada Gestión del Conocimiento. Cuestionario - 2009**
- Sección utilizada para obtener información sobre la buena o mala Gestión del Conocimiento en el cuestionario - **(figura pág. 137)**
- 114. Resultados estadísticos de la ‘Gestión del Conocimiento’ - 2009**
- Tabla que muestra los resultados estadísticos totalizados para el ítem de buen o mal uso de la Gestión del Conocimiento - **(tabla pág. 137)**
- 115. Contribución del Conocimiento a la Competitividad. Cuest. - 2009**
- Sección utilizada para obtener información acerca de la contribución de la GC a la Competitividad en el cuestionario - **(figura pág. 138)**
- 116. Ventajas duraderas de la Gestión del Conocimiento. Cuest. - 2009**
- Sección utilizada para obtener información sobre la ‘Durabilidad’ de las Ventajas Competitivas basadas en el Conocimiento - **(figura pág. 138)**
- 117. Resultados estadísticos GC, Competitividad y Durabilidad - 2009**
- Tabla comparativa con los resultados estadísticos sobre Contribución a la Competitividad y Durabilidad de la GC - **(tabla pág. 138)**
- 118. Sub-base de datos para el Análisis de la Coherencia Global – 2009**
- Base de datos creada sobre la BBDD principal, que consta de 26 atributos que se analizarán para la ‘coherencia global’ - **(tabla pág. 139)**
- 119. Subbase de datos para Análisis del Conocimiento Propio (CP) – 2009**
- Detecta alineamiento del aprendizaje con el conocimiento propio de acuerdo a las Categorizaciones elegidas - **(tabla pág. 140)**
- 120. Ejemplo detección Practicas de GC alineadas con el CP – 2009**
- Ejemplo de cómo la sub-tabla identifica las prácticas codificadas por categorías con la elegidas que contribuyen al CP - **(tabla pág. 141)**

7. TABLAS Y FIGURAS

- 121. Tabla de Resultados Globales para la ‘Coherencia Global’ – 2009**
- Sub-tabla con 13 atributos por empresa para el análisis final de la ‘Coherencia Global’ respecto al Conocimiento Propio - **(tabla pág. 142)**
- 122. Reflexiones sobre el Modelo SECI. Internalización.**
- Ejemplo de reflexiones sobre conocimiento propio y general en el ámbito de la internalización en el Modelo SECI - **(tabla pág. 147)**
- 123. Ejemplos de Prácticas de Gestión del Conocimiento – 2009**
- Tabla con una relación de prácticas de Gestión del Conocimiento obtenidas en los cuestionarios - **(tabla pág. 147)**
- 124. Ejemplos de Iniciativas de GC y lo que Resuelven – 2009**
- Tabla con una relación de iniciativas de Gestión del Conocimiento y que pretenden resolver obtenidas en los cuestionarios - **(tabla pág. 147)**
- 125. Propuesta para el dialogo de SECI y el Conocimiento Propio**
- Escenarios de interacción de conocimiento Propio/Común y las dimensiones de SECI con Recursos Internos/externos - **(tabla pág. 148)**
- 126. Propuesta para el dialogo de las Trayectorias de Aprendizaje y el CP**
- Escenarios de interacción de conocimiento Propio/Común y las trayectorias de especialización o generalistas - **(tabla pág. 149)**
- 127. Propuesta para el dialogo del Modelo AGT en el Individuo y el CP**
- Esquema de Escenarios del Conocimiento, Modelo AGT, para el diálogo con los resultados del Estudio - **(figura pág. 151)**
- 128. Propuesta para dialogo del Modelo AGT en la Organización y el CP**
- Esquema de Escenarios del Conocimiento en la Organización para el diálogo con los resultados del Estudio - **(figura pág. 153)**
- 129. Modelo de Gestión de Conocimiento Basado en SECI**
- Ejemplo de uno de los múltiples Modelos de GC basados en el estándar de SECI con variantes del alcance - **(figura pág. 160)**
- 130. Esquema de las Principales Trayectorias de Aprendizaje**
- Detalle de los 5 arquetipos definidos en el ámbito de las Trayectorias de Aprendizaje - **(figura pág. 161)**

7. TABLAS Y FIGURAS

- 131. Esquema de Conocimientos Internos y Externos**
- Se usa para ilustrar los distintos conocimiento en las Trayectorias de Aprendizaje (TA) - **(figura pág. 162)**
- 132. Esquema del Modelo AGT en el Individuo**
- Esquema de Escenarios del Conocimiento, en el individuo, para la reflexión de la continuidad de la Investigación - **(figura pág. 163)**
- 133. Esquema del Modelo AGT en la Organización**
- Esquema de Escenarios del Conocimiento, en la organización, para la reflexión de la continuidad de la Investigación - **(figura pág. 168)**
- 134. Esquema de Propuesta de Diálogo entre los 3 Modelos**
- Esquema de apoyo a la propuesta de diálogo entre SECI, las Trayectorias de Aprendizaje y los Escenarios del Conocimiento - **(figura pág. 175)**



Apartado 8

Bibliografía y Referencias

8. Bibliografía y Referencias



En la Tabla de Referencias se incluyen los siguientes atributos:

- **Número.** Un número secuencial utilizado durante el proceso de recopilación final (columna N.)
- **Página.** Número de página de la Tesis donde aparece la referencia (columna Pg), si aparece
- **Cita.** Número de la Cita usada directamente en la Tesis escrita (columna Ct)
- **Código.** Un Código (columna Cd) significando:
 - C – Cita directamente utilizada en la escritura de la Tesis
 - S – Material de Soporte utilizado durante el período de desarrollo de la Tesis
 - R – Referencia en general que mantiene relación con alguna parte de la Tesis
- **Alfabético.** Clasificación alfabética del autor principal de la referencia (columna AZ)
- **Tag.** Se ha realizado una categorización, a alto nivel, de los conceptos en que mejor se circunscribe la referencia en el contexto de la Tesis (columna Tag), comprendiendo los siguientes valores, según su mayor grado de relación:
 - Cre. – Relacionado con el ‘Creating Knowledge’ (creación de conocimiento)
 - Comp. – Relacionado con la Competitividad
 - FSK – Relacionado con el ‘Firm Specific Knowledge’ (‘*Conocimiento Propio*’)
 - IC – Relacionado con el ‘Intellectual Capital’
 - Int. – Relacionado con la ‘Integración del Conocimiento’
 - KM – Relacionado con la ‘Gestión del Conocimiento’ en general (GC/KM)
 - Lear. – Relacionado con el ‘Learning’
 - LT – Relacionado con las ‘Learning Trajectories’ (trayectorias de aprendizaje)
 - Org. – Relacionado con un foco especial a la Organización
 - Out. – Relacionado con el ‘Outsourcing’
 - Shar. – Relacionado con el ‘Sharing Knowledge’ (GC para compartir)
 - Str. – Relacionado con la Estrategia
 - Surv. – Relacionado con Estudios o Estadísticas acerca de la GC
 - WM – Relacionado con el ‘Wisdom Management’

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis.	TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
							A
180			R	A	Out.	Accenture. "Achieving High Performance with Transformational Application Outsourcing." Accenture, 2012.	
162			R	A	WM	Ackoff, R.L. (1989) "From Data to Wisdom", In Journal of Applied Systems Analysis 16: 3-9.	
181			R	A	Str.	Alvesson, M./ Johansson, A. W. (2002). Professionalism and politics in management consultancy work. In: Clark T./Fincham, R. (Ed.), Critical Consulting. New Perspectives on Management Advice Industry. Oxford: Blackwell Business: 228-246.	
142			R	A	Org.	Andreu, R., Sieber "External and internal knowledge in organizations" - Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Publishing, 2005, pages 173-179	
163			R	A	Comp.	Andreu, Rafael and Joan Baiget (2005) "Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española 2003". In rev. Capital Intelectual (0: 30-59).	
164			R	A	IC	Andriessen, Daniel (2004). Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.	
182			R	A	KM	Arshad. "A Critique of Nonaka's SECI Model Theory." : A Critique of Nonaka's SECI Model Theory. N.p., 4 Feb. 2008. Web. 08 Nov. 2013.	
37	53	50	C	A	Lear.	R.Andreu, Knowledge, Learning and Competitive Advantage: implications for the management profession. 2008 - IESE	
61			S	A	Org.	L. Argote, Bill McEvilly, Ray Reagans, 'Managing Knowledge in Organizations: An integrative framework and review of emerging themes', Management Science. Vol 49, n. 4. April 2003, pp 571-582	
36	52	49	C	A	Lear.	R. Andreu S. Sieber. Managing Internal and External Knowledge in Organizations: Learning Trajectories and Managerial implications. IESE Business School	
75			S	A	KM	Mats Alvesson, Dan Karreman, 'Odd Couple: Making Sense of the curious concept of Knowledge Management', Journal of Management studies, 38:7 November 2001	
30	45	36	C	A	Lear.	R. Andreu y S. Sieber, 2006 'Trayectorias de Aprendizaje'	
86			S	A	Surv.	R. Andreu, A. Canals, J. Baiget, 'Firm Specific Knowledge and Competitive advantage: Evidence and KM Practices, ECKM 2007	
51			S	A	Lear.	R. Andreu, C. Ciborra, 'Organizational learning and core capabilities development:the role of IT', The Journal of Strategic Information Systems, November 1995	
54			S	A	FSK	R. Andreu, 'Humanizing the Firm and the Management Profession', IESE Business School, January 27th 2009	
49			S	A	FSK	R. Andreu, J. Baiget, A. Canals, 'Firm specific knowledge and competitive advantage: evidence and KM practices', ECKM 2007	
47			S	A	Lear.	R. Andreu, S. Sieber, 'Knowledge and Problem Solving: A proposal for a model of individual and collective learning', IESE Ocasional Paper, 1998	
55			S	A	Comp.	R. Andreu. 'Gestión del Conocimiento: Competitividad y Aprendizaje', IESE Business School	
2	12		C	A	Str.	Rafael Andreu, "Estrategia y Sistemas de Información", McGraw Hill,1996.	
1	12		C	A	Lear.	Rafael Andreu, "La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio", Estudios y Ediciones IESE, 1995.	
3	12		C	A	Lear.	Rafael Andreu, "Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion", Octubre 1998, INFORMS Conference, Seattle.	
4	12		C	A	Shar.	Rafael Andreu, Claudi Ciborra, "Sharing knowledge across boundaries", con C. Ciborra, Journal of I. T., 2001.	

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis. TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
5	12		C	A	Int.	Rafael Andreu, Sandra Sieber, "Knowledge Integration across Organizations: How different types of knowledge suggest different practices and different 'integration trajectories' ", con S. Sieber, en OKLC 2004, Innsbruck.
6	16		C	A	Comp.	Rafael Andreu Joan Baiget, "Gestión del Conocimiento y competitividad en la Empresa Española" (draft). Barcelona ECKM 2007
80			S	A	Org.	Vikas Anand, William H. Glick and Charles G. Manz, 'Thriving on the knowledge of Outsiders: Tapping Organizational Social Capital', Academy of management Executive, 2002, Vol 16, nº 1.
						B
101			S	B	Lear.	Alan Burton-Jones, 'Knowledge Capitalism: the new Learning economy', Policy Futures in Education, Volumen 1, Number 1, 2003
143			R	B	FSK	Barney, J.B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management (17:1), 1991, pp. 99-120.
8	36	5	C	B	Org.	Bell, Daniel, (1973). The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Forecasting. New York: Basic Books.
160			R	B	Comp.	Boisot, M. Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy Oxford University Press, 1998
9	36	6	C	B	KM	BOISOT, Max; MACMILLAN, Ian (2004). Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial
148			R	B	Org.	BUENO, E. (1997). Organización de Empresas: Estructura, procesos y modelos. Madrid: Pirámide
39	55	52	C	B	KM	Escenarios del Conocimiento en la Organización, Joan Baiget (2007). Revista Novatica Número 197 Enero-Febrero
38	55	51	C	B	KM	Escenarios del Conocimiento, Joan Baiget (2005). Revista Novatica Numero 175, Mayo-Junio
87			S	B	WM	Joan Baiget, 'Wisdom Management: The Last Frontier', ECKM 2007
72			S	B	Org.	Julian Birkinshaew, Robert Nobel, Jonas Ridderstrale, 'Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure?', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, nº 3 May-June 2002, pp 274-289
63			S	B	Org.	Mark C. Bolino, William H. Turnley, James M. Bloodgood, 'Citizenship Behavior and the creation of social capital in organizations', Academy of management Review, 2002, Vol 27, n.4, 505-522
68			S	B	KM	Markus C. Becker, 'Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness', Journal of Management studies, 38:7 November 2001
96			S	B	KM	Nick Bontis, 'CKO Wanted - Evangelical Skills Necessary: A review of the Chief Knowledge Officer position', McMaster University 2000
						C
122			R	C	Org.	"Knowledge across boundaries: Managing knowledge in distributed organizations", con C. Ciborra, en The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, editado por Chun Wei Choo y Nick Bontis, Oxford University Press, 2002.
113			R	C	Lear.	"Organizational Learning and Core Capabilities development: The Role of I.T.", con Claudio Ciborra, Journal of Strategic Information Systems, Vol. 5, No. 2, Junio, 1996.
120			R	C	Shar.	"Sharing knowledge across boundaries", con C. Ciborra, Journal of I. T., 2001.

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis. TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
35	49	41	C	C	Shar.	C. Ciborra, R. Andreu. 'Sharing knowledge across boundaries'. Journal of Information technology (2001) 16, 73-81
161			R	C	KM	Castells, M., The Rise of the Network Society, Oxford: Blackwell Publishers, 1996
135			S	C	FSK	Connor, K. R., and Prahalad C. K. (1996) "A Resource- based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", Organization Science, Vol. 7, No. 5, pp 477-501
94			S	C	Org.	Pablo Cardona, 'Liderazgo Relacional', IESE Documento de Investigación nº 412, Febrero 2000
78			S	C	KM	Paul Carile, 'A Pragmatic view of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, nº 4 July-August 2002, pp 442-455
165			R	Ch	KM	Cheung, Peter and Uzma Shaheen (2004) Knowledge Management Resource Guide. University of Toronto (online at http://www.fis.utoronto.ca/resources/inforum/kmrg/default.htm).
						D
21	39	18	C	D	Org.	DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
184			R	D	Out.	DiRomualdo, A., Gurbaxani, V., 1998. Strategic intent for IT outsourcing. Sloan Management Review 39 (4), 67–80.
183			R	D	KM	Donahue, John. "Knowledge Management: Wanted, Dead or Alive - Innovation Insights." Knowledge Management: Wanted, Dead or Alive - Innovation Insights. Innovation Insights, 12 Sept. 2013. Web. 02 Dec. 2013.
15	37	12	C	P	Org.	Peter Druker (1988). 'The coming of the New Organization'. Harvard Business Review
						E
131			R	E	Surv.	Business Knowledge Management: A study on market prospects, business needs and technological trends. (2004 European Commission. IBM Business Consulting Services)
185			R	E	Str.	Earl, Michael. "Knowledge Management Strategy: Toward a Taxonomy." Journal of Management Information Systems 18.1 (2001): 215-33. Print.
85			S	E	Surv.	Economist Intelligent Unit, 'Know how - Managing Knowledge for competitive advantage', June 2005
22	39	19	C	E	IC	EDVINSON, L. (1997) 'Developing Intellectual Capital at Skandia'
20	39	17	C	E	IC	Edvinsson, L. & Malone, M.S., (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: Harper Business.
136			R	E	Str.	Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000) "Dynamic capabilities: What are they?", Strategic Management Journal, Vol. 21, pp 1105-1121.
186			R	E	Out.	Espino-Rodriguez, T. F. & Padron-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands. International Journal of Hospitality Management, Vol.23, pp. 287-306, ISSN 0278-4319

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis.	TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
							F
187			R	F	Out.	Fersht, Phil. "It's Official: The Outsourcing Industry Has Voted out Its Name." It's Official: The Outsourcing Industry Has Voted out Its Name. HfS, 5 Sept. 2012. Web. 16 Oct. 2013.	
188			R	F	Out.	Fincham, R./Clark, T. (2002), Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting. In: Clark T./R. Fincham (Ed.), Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: Blackwell Publishers: 1-20.	
189			R	F	Out.	Flinders, Karl. "Global IT Outsourcing Spend to Exceed \$250bn in 2012." Global IT Outsourcing Spend to Exceed \$250bn in 2012. Computer Weekly, 7 Aug. 2012. Web. 02 Dec. 2013.	
							G
103			S	G	Org.	Anna Grandori, Bruce Kogut, 'Dialogue on Organization and Knowledge', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, nº 3 Jmay-June 2002, pp 224-231	
150			R	G	KM	GALLEGO, D.; ONGALLO, C. (2004). Conocimiento y gestión. Madrid: Pearson Educación.	
190			R	G	Out.	Gartner. "Gartner Outsourcing & Strategic Partnerships Summit." Agenda: 2013. Gartner, 23 Sept. 2013.	
191			R	G	Out.	Golden, Roger. "Why Is It Important to Keep Abreast of Technology Trends When Running an E-Business?" Small Business. Chron, 2013. Web. 16 Oct. 2013.	
166			R	G	Lear.	Gourlay, Stephen (2005): "Tacit knowledge: Unpacking the motor skills metaphor". Paper prepared at The Sixth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities. Bentley College, Waltham, Massachusetts, USA, 17th – 19th	
144			R	G	FSK	Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue): 109-122.	
137			R	G	Int.	Grant, R. M. (1996a): "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", Organization Science, Vol. 7, No. 4, pp 375-387.	
138			R	G	FSK	Grant, R.M. (1996b) "Towards a Knowledge-Based Theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol 17, pp 109-22.	
125			R	G	Str.	Grant, R.M. (1997). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas. (Título original: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 2nd. Edition. Cambridge: Blackwell Publishers).	
192			R	G	Str.	Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis. Malden, MA: Blackwell Pub., 2008. 40-45. Print.	
193			R	G	Out.	Grayline Consulting. "Strategic Sourcing Defined." Grayline Consulting, 2009. Web. 12 Nov. 2013.	
194			R	G	Out.	Grover, V. and Davenport, T. (2001). —General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda , Journal of Management Information Systems, Vol. 18. No. 1: 5-21	
195			R	G	Out.	Grzybowska, K., And B. Gajdzik. "SECI Model And Facilitation In Change Management In Metallurgical Enterprise." (2012): N. Pag. Web. 8 Nov. 2013.	
92			S	G	KM	Thierry Gaudin, 'Innovation Policy: a global agenda', World Bank Institute's Innovation Policy, July 2009	

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis. TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
						H
77			S	H	Org.	Andrew Hargadon, Angelo Fanelli, 'Action and Possibility: Reconciling Dual perspectives of Knowledge in Organizations', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, n° 3 May-June 2002, pp 290-302
196			R	H	Out.	Handfield, Robert, PhD. "Supply Chain Management, SCM, SCRC Supply Chain Resource Cooperative, Poole College of Management, North Carolina State University." A Brief History of Outsourcing. Supply Chain Resource Cooperative, 1 June 2006. Web. 16 Oct. 2013.
197			R	H	Out.	Hou, Huei-Tse. "New Research on Knowledge Management Models and Methods."INTECHOPEN (2012): 2+. Print.
175			R	H	KM	Itami Hiroyuki (1987): Mobilizing Invisible Assets. Harvard Business Press
109			S	H	Str.	K. Harris, T. Berg, 'One More Time: What is Knowledge management', 2003 Gartner Strategic Analysis Report
110			S	H	Str.	Kathy Harris, Jim Jacobs, ' Knowledge management vs Information Management', 2000 Gartner Strategy & Tactics/Trends & Direction
67			S	H	Shar.	Morten T. Hansen, 'Nowledge Networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies', Organizatiuon Science, 2002 Informs Vol 13, n° 3 May-June 2002, pp 232-248
						I
69			S	I	KM	Andrew C. Inkpen, Eric W.K. Tsang, 'Social Capital, Networks and Knowledge Transfer', Academy of Management Review, 2005, Vol 30, n° 1, 146-165
201			R	I	Out.	Kevin, Patrick M., Stanley J. Sutula, III, and Caitlin Halferty. "Why Partnering Strategies Matter." IBM Center for Applied Insights. IBM, 02 May 2013. Web. 16 Oct. 2013.
						J
108			S	J	Str.	J. Jacobs, 'KM 101: 10 ways to fail', 2000 Gartner Group Research Note
198			R	J	Out.	Jarvenpaa, Sirkka L., Thomas R. Shaw, and D. S. Staples. "Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams." Information Systems Research15.3 (2004): 250-67. Print.
199			R	J	Out.	Jørgensen, C., Slepniov, D., & Wæhrens, B. V. (2011). Managing dynamic global sourcing relationships through knowledge governance. Paper presented at 2011 Conference for Organisational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC) , Hull, United Kingdom.
						K
66			S	K	Org.	Bruce Kogut, 'The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure', 2000 Jonh Wiley & Sons
23	39	20	C	K	IC	KAPLAN, R.S. and Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: translating strategy into action.
167			R	K	Surv.	KMPG Consulting (2000) Knowledge Management Research report 2000.

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis. TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
168			R	K	Surv.	KMPG Consulting (2003) European Knowledge Management Survey 2002/2003 (English version online at http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf).
145			R	K	FSK	Kogut, B. and Zander, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". Organization Science, Vol. 3, No. 3, 383-397.
202			R	K	Out.	Koh, Christine, Soon Ang, and Detmar W. Straub. "IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective." Information Systems Research 15.4 (2004): 356-73.
203			R	K	Out.	Kotelnikov, Vadim. "KNOWLEDGE MANAGEMENT - Collecting, Leveraging, and Distributing Both Explicit and Tacit Knowledge Throughout Your Organization. 1000 Ventures, n.d. Web. 02 Dec. 2013.
106			S	K	Surv.	KPMG Knowledge Advise Services, 'Insights from KPMG's European Management Survey 2002/2003'
64			S	K	Org.	Thomas Kochan, Wanda Orlikowski, Joel Cutcher-Gershenfeld, 'Beyond ;McGregor Theory Y: Human capital and Knowledge-based work in the 21rst. Century organization, Sloan School, October 11 2002
						L
97			S	L	Out.	Cristina López, 'Business Process Outsourcing' case, IESE 2004
82			S	L	Org.	Giovan Francesco Lanzara, Gerardo Patriotta, 'Technology and the courtroom: an inquiry into knowledge making in Organizations', Journal of Management studies, 38:7 November 2001
204			R	L	Out.	Lacity, M., Feeny, D., Willcocks, L., 2004. Commercializing the back office at Lloyds of London: outsourcing and strategic partnerships revisited. European Management Journal 22 (2), 127-140.
205			R	L	Out.	Laudon K C, Laudon J P. (2006) Management Information Systems; Managing the Digital Firm. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc, (Ninth edition).
206			R	L	Out.	Levina, Natalia, Ross, Jeanne (2003), From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. MIS Quarterly 27 (3), 331-364).
207			R	L	Out.	Loh, L. and Venkatraman, N. Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. ISR 3, 4 (1992), 334-358.
98			S	L	Lear.	Natalia Levina, 'Knowledge and Organizations Literature Review', Society of Organizational Learning, Cambridge 1999
						M
200			R	M	Out.	Karen M. G. & Black R. T. (2004). Agency Risks in Outsourcing Corporate Real Estate Functions. Journal of Real Estate Research, Vol.26, No.2, pp. 137-160
169			R	M	KM	Maasdorp, Christiaan (2001) Bridging Individual and Organizational Knowledge: The Appeal to Tacit Knowledge in Knowledge Management Theory. In ISMICK -Eighth International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge-. Université de Technologie de Compiègne. France, 22-23-24 October
151			R	M	KM	MARSAL, M.; MOLINA, J. L. (2002). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red.

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis. TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
13	37	10	C	M	Org.	Masuda, Yonehi (1980) The information society as a post-industrial society. Basil Blakwell.
10	36	7	C	M	Org.	McClellan, J.E. i Dorn, H. (1999). Science and Technology in World History: An Introduction, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London.
52			S	M	KM	F. Mestres, 'Pensamiento Humano'. Occasional paper
152			R	M	KM	MILAM, J. H. (2001). Knowledge Management for Higher Education. ERIC, Clearinghouse on Higher Education: Washington DC.
83			S	M	Out.	Tanya Menon, Jeffrey Pfeffer, 'Valuing Internal vs External Knowledge: Explaining the preference for outsiders', Management Science. Vol 49, n. 4. April 2003, pp 497-513
						N
104			S	N	Str.	Bo Bernard Nielsen, 'Strategic K; Research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge Management perspectives', Competitiveness Review, Volume 15, Issue , 2005 Bell & Howell Information & Learning Company
33	48	39	C	N	Cre.	I. Nonaka and N. Konno, The concept of `ba': building a foundation for knowledge creation, California Management Review 40, 1-15 (1998)
34	49	40	C	N	Cre.	I. Nonaka, Toward middle-up-down management: accelerating information creation, Sloan Management Review 29(3), 9-18 (1988)
129			R	N	Cre.	Ikujiro Nonaka, "La empresa creadora de Conocimiento" (Deusto 2003), Harvard Business Review.
41			S	N	Cre.	Ikujiro Nonaka, 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', Organization Science, Vol 1. February 1994
42			S	N	IC	Janine Naphanier, Sumantra Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual capital and the Organizational Advantage', Academy of Management Review, 1998, Vol 23, N.2, 242-286
76			S	N	Org.	Jay F. Nunamaker JR., Robert O. Briggs, Gert-Jan DE VREEDE, and Ralph H. Sprague JR., 'Enhancing Organizations' Intellectual Brandwith: The Quest for fast and Effective Value Creation', Journal of Management Information Systems, Winter 2000-2001, Vol 17, n° 3 pp3-8
100			S	N	KM	Nathaniel Foote, Leigh Weiss, Eric Matson, Etienne Wenger, 'Leveraging Group-Knowledge for High-Performance Decision-Making', Organizational Dynamics, Vol 31, N° 3, pp 280-295, 2002 Elsevier Science Inc
26	40	23	C	N	Cre.	NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). 'The knowledge creating company'. Oxford University Press
31	47	37	C	N	Cre.	NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). 'The knowledge creating company'. Oxford University Press
7	36	4	C	N	Cre.	Nonaka, I., Takeuchi, H. The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York, 1995
153			R	N	Cre.	NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press.
32	48	38	C	N	Cre.	SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno 2000 Elsevier Science Lt

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis.	TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
							O
45			S	O	Int.	Gerardo A. Okhuysen, Kathleen M. Eisenhardt, 'Integrating Knowledge in Groups: How formal interventions Enable Flexibility', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, nº 4 July-August 2002, pp 370-386 1996	
53			S	O	FSK	Margit Osterloh, Jettat Frost. 'Motivation in Knowledge based Theory of the Firm'. Copenhagen Business School, October 2000	
71			S	O	Org.	Wanda J. Orlikowski, 'Knowing in Practice: Enacting a collective capability in distributed Organizing', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, nº 3 May-June 2002, pp 249-273	
							P
88			S	P	KM	Alonso Perez-Soltero, Mario Barceló-Valenzuela, Gerardo Sanchez-Schmitz, 'Ontologías como apoyo a la Auditoría del Conocimiento en las Organizaciones', Universidad de Sonora, México	
90			S	P	Comp.	Antonio Paños Álvarez, 'Reflexiones sobre el Papel de la Información como recurso competitivo de la empresa', Anales de Documentación, Nº 2, 1999, Pag 21-38, Universidad de Murcia	
124			R	P	Org.	Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.	
102			S	P	Org.	Gerardo Patriotta, 'Organizational Knowledge in the Making: How Firms Create, Use, and Institutionalize Knowledge' Oxford University Press 2003	
40	55	53	C	P	KM	Karl Popper, 1978. Three Worlds, The Tanner Lecture on Human Values. University of Michigan	
17	38	14	C	P	KM	M. Polany. 'The Tacit Dimension' (1966)	
89			S	P	KM	Mario Pérez-Montoro, 'Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica', IN3-UOC, 2004	
154			R	P	Lear.	PÉREZ, S.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (2004). «Managing knowledge: the link between culture and organizational learning». Journal of Knowledge Management. Vol. 8, núm 6, p. 93-104.	
18	38	15	C	P	KM	Popper, K.R., (1972) Objective Knowledge: An Evolutionary Approach	
147			R	P	Str.	Porter, J. (1996) 'Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm. Strategic Management Journal. Vol.17, pag 93-107	
127			R	P	Comp.	Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. CECSA: México. (Título original: Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985).	
28	43	25	C	P	FSK	Prahalajad y Hamel, (1990) RBVF, Resource Based View of the Firm	
73			S	P	Shar.	Steven Postrel, 'Islands of Shared Knowledge: Specialization and Mutual Understanding in Problem-solving Teams', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, nº 3 May-June 2002, pp 303-320	
							Q
155			R	Q	KM	QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. (2003). «La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores». Gestión del conocimiento. Harvard Business, Review. Bilbao: Ediciones Deusto, p. 203-230.	

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis. TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
112			R	R	Str.	"Estrategia y Sistemas de Información", con J. E. Ricart y J. Valor, McGraw Hill, 1996.
111			R	R	Org.	"La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio", con J. E. Ricart y J. Valor, Estudios y Ediciones IESE, 1995.
79			S	R	Org.	Annette L. Ranft, Michael D. Lord, 'Acquiring New technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, nº 4 July-August 2002, pp 420-441
12	37	9	C	R	KM	El Negocio es el Conocimiento'. Manuel Riesco González. Ed. Díaz de Santos
65			S	R	FSK	J. Ramón Lecunoa, Markus Reitzig, 'Knowledge worth having in excess: The value of Tacit and Firm-specific human resource slack', Doi 10.102/smj.2143
95			S	R	Org.	José M. Rodríguez, 'El Liderazgo, clave del éxito de la Mejora Continua', IESE Documento de Investigación nº 342, Mayo 1997
208			R	R	Out.	Ross, J., Beath, C., 2006. Sustainable IT outsourcing: let enterprise architecture be your guide. MIS Quarterly Executive 5 (4), 181–192.
						S
156			R	S	KM	SALLIS, E.; JONES, G. (2002). Knowledge Management in Education: enhancing leaning and education. Londres: Kogan Page Limited.
132			R	S	Org.	"The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets" (Karl Erik Sveiby, Berrett-Koehler Publishers, 1997)
117			R	S	Org.	"Impacts of New Forms of Organizing on Employment: An Evaluation from a Knowledge Requirement Perspective", con S. Sieber, 2000 en J. Gual and J.E. Ricart (Eds.) Strategy, New Forms of Organizing and the Changing Nature of Work.
118			R	S	Lear.	"Organizational Learning and Knowledge Management: What is the Link?", con S. Sieber, 2000 en Malhotra, Y. (Ed.) Knowledge Management and Business Model Innovation, Idea Group Publishing.
121			R	S	Lear.	"Rally Racing: Knowledge and Learning Requirements for a Winning Team", con S. Sieber, Knowledge and Process Management, vol. 8 nº 2, Abril - Junio 2001.
133			R	S	IC	"The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization" (Thomas A. Stewart, Currency, 2001)
119			R	S	LT	"An organization-wide conception of Knowledge Management initiatives: Thinking in terms of Learning Trajectories", con S. Sieber. Paper en la Managing Knowledge Conference Abril 10-11, 2001: University of Leicester.
56			S	S	Int.	"Knowledge Integration across Organizations: How different types of knowledge suggest different practices and different 'integration trajectories' ", con S. Sieber, 2005, John Wiley & Sons. Ltd.
123			R	S	LT	"Knowledge Integration across Organizations: How different types of knowledge suggest different practices and different 'integration trajectories' ", con S. Sieber, en OKLC 2004, Innsbruck.
116			R	S	LT	"Learning Trajectories and Competitive Survival: What Should Drive Effective Knowledge Management Initiatives?", con S. Sieber, en la "Strategic Management Society Conference", Octubre 2000, Vancouver, Canada.
115			R	S	LT	"Learning trajectories: A source of requirements for effective knowledge management", con S. Sieber, en "Knowledge Management: Concepts and controversies" Conference, The University of Warwick, Febrero 2000.
114			R	S	Cre.	"Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion", con S. Sieber, Octubre 1998, INFORMS Conference, Seattle.

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis. TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
59			S	S	KM	E. Serradell, AA Juan Pérez, 'La Gestió del Coneixement en la nova economia'. FUOC 2003
81			S	S	KM	Jacky Swan, Harry Scarborough, 'Knowledge Management: concepts and controversiess', Journal of Management Studies 38:7 November 2001
99			S	S	Org.	John Seely Brown, Paul Duguidf, 'Local Knowledge: Innovation in the Networked Age', Management Learning, 2002 Sage Publications
14	37	11	C	S	Org.	K.E. Sveiby 'The Know-How company' (1986)
27	40	24	C	S	KM	KARL-ERIK SVEIBY (2001) Knowledge Management – Lessons from the Pioneers
58			S	S	Lear.	Olav Sorenson, 'Interdependence and adaptability: Organizational Learning and the Long Term Effect of Integration'. Management Science. Vol 49, n. 4. April 2003. pp 446-463
130			R	S	Lear.	Peter Senge, "La Quinta Disciplina" (Granica 1990).
60			S	S	Str.	R. Sanguino. ' La Gestión del Conocimiento. Su importancia como recurso estratégico de la organización'.
48			S	S	Lear.	S. Sieber, 'Learning Knowledge and the interaction: Towards a new approach to the learning intensive organization', IESE Research Paper, May 1998
11	36	8	C	S	Lear.	S. Sieber, R. Andreu (2001) Organizational Learning and Knowledge Management: where is the link?
211			R	S	KM	Sambamurthy, V., and Mani Subramani. "Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management." MIS Quarterly 29.1 (2005): 1-7.
16	37	13	C	S	Lear.	Senge, Peter (1990) Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.
209			R	S	Out.	Širec, Karin, Rebernik, Miroslav and Hojnik, Barbara Bradač (2012). Managing Tacit Knowledge in Strategic Outsourcing, New Research on Knowledge Management Models and Methods, Prof. Huei Tse Hou (Ed.)
139			R	S	FSK	Spender, J. C. (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", Strategic Management Journal, Vol. 1, Winter Special Issue, pp 45-62.
177			R	S	FSK	Spender, J. C., 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. Strategic Management Journal,17(Winter Special Issue), 45-62.
210			R	S	Lear.	Stacey, R. D. (2001). Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation, Routledge, ISBN 0-415-24918-8, London, UK
157			R	S	KM	SURESH, R. Knowledge management: An Overview [en línea]. < http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf >: 2005
24	39	21	C	S	IC	SVEIBY (1997) Intangible Assets Monitor
170			R	S	KM	Swart, Juani and Pye, Annie (2002) "Conceptualizing organizational knowledge as collective tacit knowledge: A model of description". Paper presented at the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities. ALBA, Athens, Greece 5-6 April

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis.	TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
							T
74			S	T	Org.	Akira Takeishi, 'Knowledge Partitionem in the Interfirm Division of Labor: The case of Automotive Product Development', Organization Science, 2002 Informs Vol 13, n° 3 May-June 2002, pp 321-328	
44			S	T	IC	David, J. Teece, 'Capturing Value from Knowledge Assets: The new economy, Markets for know-how, and intangible Assets', California Management Review, Vol 43, n° 3, Spring 1998	
70			S	T	KM	Haridimos Tsoukas, 'Knowledge-based perspectives on Organizations: Situated knowledge, Novelty, and Communities of Practice', Management Learning, 2002 Sage Publications, Vol 33(4): 419-426	
93			S	T	KM	Philip Ternouth and Cathy Garner, 'Valuing Knowledge Exchange: a summary of recent research', Council for Industry and Higher Education, 2009	
62			S	T	Comp.	Stephen Tallma, Mark Jenkins, Nick Henry, Steven Pinch, 'Knowledge, Clusters and Competitive Advantage', Academy of management Review, Vol 29, n.1, 258-271	
212			R	T	Cre.	Takeuchi H., Nonaka, I. (2000) Theory of Organizational Knowledge Creation. In D. Morey, M. Maybury, B. Thuraisingham (Eds), Knowledge management, Classic and Contemporary Works (Chapter 6, pp. 139-182). Cambridge, MA: The MIT Press.	
178			R	T	Str.	Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.	
140			R	T	Str.	Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18, No.7, 509-533.	
158			R	T	KM	TIWANA, A. (2002). The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms. Upper Sadder River, N.J.: Prentice Hall.	
171			R	T	KM	Tiwana, Amrit (2000) The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System. Prentice Hall.	
213			R	T	KM	Tongo, Constantine Imafidon (2012). —A Stakeholder Model for Managing Knowledge Assets in Organizations, New Research on Knowledge Management Models and Methods , Prof. Huei Tse Hou (Ed.),	
214			R	T	Lear.	Tsang, Organizational Unlearning. Human Relations (0018-7267) Tsang: 2008. Vol.:61 iss: 10 pag.: 1435-1462.	
172			R	T	Org.	Tsoukas, H and Vladimirou, E. (2001) What is organizational knowledge?, Journal of Management Studies, 38 973-993.	
215			R	T	KM	Tsoukas, H. (1996), The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue): 11–25.	
179			R	T	Lear.	Tuomi, Ilkka (1999) "Data is More Than Knowledge. Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory." In Journal of Management Information Systems 16 (3):107-121	
141			R	T	Lear.	Tyre, M. J., & von Hippel, E., 1997. The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations. Organization Science, Vol. 8 No. 1, pp. 71-83.	

N.	Pg	Ct	Cd	AZ	Tag	REFERENCIAS en la Tesis.	TÍTULO – Orden Alfabético de Autor Principal
							U
105			S	U	KM	Sascha Uelpenich, Freimut Bonderdorf, 'Management of Explicit and Implicit Knowledge in Consulting Companies', 1999 American Association for Artificial Intelligence	
							V
84			S	V	Org.	José M. Vidal Villa, 'Dos versiones de la Mundialización: Georges Soros y Samir Amin', Macroeconomía y Crisis Mundial, Madrid Trotta 1999	
25	39	22	C	V	IC	VIEDMA, J.M. (2001) 'ICBS Intellectual Capital Benchmarking System'. Journal of Intellectual Capital	
128			R	V	IC	Viedma, J.M. (2001). ICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System. World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth Heinemann. Edited by Nick Bontis. pp.243-265.	
							W
29	45	34	C	W	FSK	Firm-specific knowledge, resources and competitive advantage: the roles of economic –and relationship based employee governance & mechanisms, 2009. Wang, He & Mohoney. Strategic Management Journal	
57			S	W	FSK	Heli C. Wang. Jinyu He. Joseph T. Mahoney, 'Firm-specific knowledge and competitive advantage: the roles of economic -and relationship-based employee governance mechanisms' Strategic Management Journal 30: 1265-1285 (2009)	
91			S	W	KM	The World Bank, 'Innovation Policy. A guide for developing countries', Conference Edition Overview 2010	
176			R	W	KM	Wiig Karl (1990): Knowledge Management: An Introduction in Proceedings of IAKE Second Annual International Conference. Washington DC: International Association of Knowledge Engineers, 1990, pp. 13-41.	
159			R	W	KM	WIIG, K. M. (1997). «Knowledge Management: an introduction and perspectives» Journal of Knowledge Management. Vol. 1, núm 1. p. 6-14	
19	39	16	C	W	Cre.	Wiig, Karl (1993) Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington, TX: Schema Press.	
174			R	W	Shar.	Woo, Jeong-Han; Mark Clayton, Robert Johnson, Benito Flores, Chris Ellis (2005) Sharing Tacit Design Knowledge in a Distributed Design Environment. AIA Report on University Research.	

FIN
de la
TESIS

(siguen los Anexos)

