

# ANEXO II

## GUIA PARA UNA AUDITORIA DEL CONOCIMIENTO I PARTE: Medición del Capital Intelectual

### A. CAPITAL HUMANO

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>1. Composición</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Edad media de los empleados.</li><li>• Número de expertos sobre total de la plantilla.</li><li>• Número de personas de alta dirección sobre total de trabajadores.</li><li>• Porcentaje de personas de administración y servicios sobre el total.</li><li>• Porcentaje de cuadros directivos intermedios.</li></ul> |
| <b>2. Formación de base</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de graduación académica.</li></ul>  |
| <b>3. Formación <i>in company</i></b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Costos en formación por trabajador y año y por áreas de trabajo</li><li>• Inversión en otros recursos formativos: bases de datos, boletines.</li></ul>  |
| <b>4. Experiencia</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de años en la profesión.</li></ul>   |
| <b>5. Competencia</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de productividad anual por empleado.</li><li>• Grado de eficiencia por empleado y año.</li><li>• Nivel de conocimientos.</li><li>• Habilidades.</li><li>• Actitudes positivas hacia el trabajo y los compañeros</li><li>• Experiencia.</li></ul>  |
| <b>6. Estabilidad</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Años de permanencia en puestos clave.</li><li>• Número de rotaciones anuales sobre total de trabajadores.</li><li>• Promedio de años que permanecen en la empresa.</li></ul>  |
| <b>7. Liderazgo</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estilo de liderazgo más usado en la organización: autoritario, permisivo, participativo, descentralizado.</li><li>• El grado de eficacia del liderazgo más utilizado.</li></ul>   |
| <b>8. Trabajo en equipo</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempo de dedicación al trabajo en equipo sobre el tiempo de dedicación total.</li><li>• Grado de autonomía de los equipos.</li></ul>   |
| <b>9. Satisfacción</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de satisfacción de los empleados por áreas de trabajo.</li></ul>  |
| <b>10. Compromiso</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de iniciativas de mejora e innovación sobre número de empleados al año.</li><li>• Número de acciones de autoformación al año.</li><li>• Número de acciones laborales no recompensadas.</li><li>• Grado de aceptación de la misión y objetivos de la organización.</li></ul>                                  |

## B. CAPITAL ESTRUCTURAL

### 11. Estructura organizativa

- Tipo de estructura real que mejor define su compañía: "piramidal", "horizontal", "en red", de "nichos cerrados".
- Adecuación de dicha estructura al tipo de empresa y los objetivos que ésta persigue.
- Porcentaje de mandos sobre el total de trabajadores.
- Nivel de competencia de los mandos.
- Grado de movilidad de los cuadros de mando.
- Número de "comunidades de prácticas".
- Número de afiliados a dichas comunidades de prácticas.
- En la estructura organizativa existen tiempos y espacios suficientes para el apoyo y desarrollo de "comunidades de prácticas".
- El tiempo de trabajo se planifica y distribuye racionalmente y con la debida antelación.
- Si existen los siguientes puestos de trabajo:
  - Especialistas en Gestión del Conocimiento
  - Director de Gestión del Conocimiento.
  - Gestores de proyectos de Gestión del Conocimiento.
- Si existe un "centro de experiencia" u "oficina de proyectos de Gestión del Conocimiento".
- Valor que aportan al negocio: a) las relaciones formales; b) las relaciones informales.

### 12. Estructuras físicas y ambientales

- La amplitud y distribución de espacios facilitan el correcto desarrollo del trabajo.
- Adecuación de la ergonomía al puesto de trabajo.

### 13. Cultura y estrategia organizativas

- La misión de la compañía está claramente definida y es conocida por los empleados.
- Las tradiciones, valores y principios de actuación de la empresa son explícitos y están claramente definidos
- ¿Existe un historial de éxitos y fracasos de la compañía?
- Si existe, ¿es conocido y utilizado frecuentemente?
- ¿Se considera usted bien informado sobre lo que significa "Gestión del Conocimiento"?
- ¿Existe una "memoria corporativa" o almacén central donde se guarda y actualiza información y conocimiento valioso?
- Si existiese, indicar su utilidad.
- Tres competencias clave que distinguen a los trabajadores de su empresa.
- En su empresa se valoran positivamente las siguientes cualidades:
  - a) Pensamiento sistémico-global.
  - b) Dominio del trabajo personal.
  - c) Visión compartida.
  - d) Aprendizaje en equipo.

**13. Cultura y estrategia organizativas (continuación)**

- La cultura actual facilita compartir conocimiento y experiencias.
- La meta estratégica de su compañía a largo plazo es conocida.
- Existen o han existido previamente proyectos de GC, de calidad, de reingeniería de procesos u otros semejantes en su empresa.
- Grado en que su empresa es experta en:
  - a) Resolución sistemática de problemas.
  - b) Experimentación de nuevos enfoques y productos.
  - c) Aprovechar las experiencias del pasado para aprender..
  - d) Aprovechar las mejores prácticas de otras empresas para aprender.
  - e) Transferir rápida y eficazmente el conocimiento.
- Cómo valora su empresa los siguientes recursos:
  - Trabajo.
  - Conocimiento.
  - Capital.
  - Tecnología.
  - Personas.
  - Imagen propia.
- Capacidad de “desaprender” de su empresa.
- ¿La siguiente frase puede ser típica de su empresa:  
“La victoria tiene mil padres pero la derrota es huérfana”?
- Interpretación de la duda y los conflictos en su empresa.
- “Gestionar conocimiento” ¿es tarea de unos pocos o es un estilo de conducta de todos los trabajadores?
- Clima de comunicación y *feed-back* en su trabajo.
- El tiempo de aprendizaje personal y grupal está contemplado claramente en la planificación.

**14. Procesos clave**

- Capacidad de redireccionar fácilmente el aprendizaje organizacional.
- Los procesos clave son claros y conocidos por todos.
- Los procesos clave están diseñados con racionalidad y son eficientes.
- Si falla un proceso clave, las alternativas para seguir adelante son rápidas.
- Los periodos de revisión de los procesos clave son correctos.
- Si existiesen cuellos de botella o atascos significativos en los procesos de trabajo, enumerarlos.

**15. Finanzas**

- En qué grado las limitaciones financieras afectan al desarrollo del negocio.
- A qué áreas o procesos afectan más dichas limitaciones.
- Los gestores *senior* exigen o tienen reconocidos requisitos económicos.
- ¿Existen incentivos a la producción o por objetivos?
- ¿Si existiesen, son justos y adecuados?

## B. CAPITAL ESTRUCTURAL(continuación)

### 13. Cultura y estrategia organizativas (continuación)

- La cultura actual facilita compartir conocimiento y experiencias.
- La meta estratégica de su compañía a largo plazo es conocida.
- Existen o han existido previamente proyectos de GC, de calidad, de reingeniería de procesos u otros semejantes en su empresa.
- Grado en que su empresa es experta en:
  - a) Resolución sistemática de problemas.
  - b) Experimentación de nuevos enfoques y productos.
  - c) Aprovechar las experiencias del pasado para aprender..
  - d) Aprovechar las mejores prácticas de otras empresas para aprender.
  - e) Transferir rápida y eficazmente el conocimiento.
- Cómo valora su empresa los siguientes recursos:
  - Trabajo.
  - Conocimiento.
  - Capital.
  - Tecnología.
  - Personas.
  - Imagen propia.
- Capacidad de “desaprender” de su empresa.
- ¿La siguiente frase puede ser típica de su empresa:  
“La victoria tiene mil padres pero la derrota es huérfana”?
- Interpretación de la duda y los conflictos en su empresa.
- “Gestionar conocimiento” ¿es tarea de unos pocos o es un estilo de conducta de todos los trabajadores?
- Clima de comunicación y *feed-back* en su trabajo.
- El tiempo de aprendizaje personal y grupal está contemplado claramente en la planificación.

### 14. Procesos clave

- Capacidad de redireccionar fácilmente el aprendizaje organizacional.
- Los procesos clave son claros y conocidos por todos.
- Los procesos clave están diseñados con racionalidad y son eficientes.
- Si falla un proceso clave, las alternativas para seguir adelante son rápidas.
- Los periodos de revisión de los procesos clave son correctos.
- Si existiesen cuellos de botella o atascos significativos en los procesos de trabajo, enumerarlos.

### 15. Finanzas

- En qué grado las limitaciones financieras afectan al desarrollo del negocio.
- A qué áreas o procesos afectan más dichas limitaciones.
- Los gestores *senior* exigen o tienen reconocidos requisitos económicos.
- ¿Existen incentivos a la producción o por objetivos?
- ¿Si existiesen, son justos y adecuados?

## C. CAPITAL TECNOLÓGICO

- 16. Personal cualificado**
- Número de personas expertas en TIC sobre el total de trabajadores.
  - Gastos en formación en TIC por persona al año.
- 17. Gastos en TIC**
- Porcentaje de gastos en TIC sobre:
    - a) Productividad.
    - b) Presupuesto.
    - c) Gastos administrativos.
- 18. Hardware y software**
- Facilidad de acceso a las TIC.
  - Frecuencia de utilización de intranet, internet y videoconferencias.
  - Banda de red existente en Mbps (los típicos varían entre 10 y 100)
  - Si existe apoyo informático con apoyo remoto disponible diariamente
  - Si existe algún tipo de sistema informático para ayudar a tomar decisiones.
  - Si existiese ¿cuál es su grado de utilidad?
  - Si existe *GroupWare* o plataformas informáticas colaborativas.
  - Si existiesen, cuál es su funcionalidad.
  - Frecuencia con que se utilizan soluciones informáticas para intercambiar información interna, seguimiento de proyectos, gestión de documentos.
  - Si existen bases de datos útiles sobre habilidades.
  - Número de ordenadores portátiles por trabajador.
  - Número de PCs por empleado.
  - Número de paquetes informáticos por empleado.
  - Si dispone de página web propia, cada cuánto se actualiza y número visitantes al mes.
  - Si dispone de comercio electrónico, % de ventas sobre el volumen total.
  - Porcentaje de tiempo en teletrabajo sobre horas de trabajo total.

## D. CAPITAL NEGOCIO

- 19. Productos**
- Los productos básicos de su empresa se distinguen claramente de los productos de los competidores y son la principal fuente de su ventaja competitiva.
  - Número de nuevos productos en los últimos tres años.
  - El desarrollo de nuevos productos concuerda con los objetivos estratégicos de su empresa.
- 20. Fórmulas CopyRight**
- Número de fórmulas *CopyRight* propias.
  - Número de fórmulas adoptadas con las que su empresa desarrolla el negocio.
- 21. I+D+I**
- Gastos en I+D+I sobre gastos de administración.
  - Las tres áreas funcionales o de negocio que absorben mayores gastos en I+D+I son.
  - Número de trabajadores en I+D sobre el total.
  - Número de trabajadores en I+D por área de negocio.
  - Número de "buenas ideas" surgidas en el año 2004.
  - Número de "buenas iniciativas" que se llevaron a cabo el año pasado.
  - Tasa de éxitos de nuevos productos en los tres últimos años.
  - Número de artículos publicados en los tres últimos años.
  - ¿Existen planes y criterios definidos para seleccionar y cultivar las personas con "talento" en su empresa?
  - ¿Qué porcentaje de personas que se dedican a I+D+I provienen de otros niveles de su empresa y cuántos han sido reclutados del exterior?
- 22. Estrategias**
- Calificar en qué medida se utilizan las siguientes estrategias:
    - de desarrollo.
    - de innovación.
    - de adaptación.
    - de calidad.
    - de anticipación.
    - de servicio.
    - de precio.
  - Las estrategias de desarrollo del negocio son correctas.
  - El conocimiento y experiencia de los proveedores y colaboradores se utiliza constantemente en tu empresa y fortalece en gran medida su competitividad.
  - Los patrones o conductas del pasado determinan las decisiones futuras de tu empresa.
  - ¿En qué puesto se sitúa la empresa en la posesión de conocimiento clave necesario con respecto a otras empresas competidoras?
  - Qué lugar ocupa tu empresa en lo que se refiere a la posesión de conocimiento innovador.
  - El conocimiento del que dispone tu empresa le permite cambiar las normas del juego y de la competencia en los mercados sin alguna amenaza competitiva visible.

## **E. CAPITAL RELACIONAL**

- 23. Imagen y reputación de la empresa**
- Valoración de la reputación de la marca/empresa en el mercado.
  - Valoración de la notoriedad de sus productos.
  - Porcentaje de gastos en publicidad sobre presupuesto y productividad.
- 24. Cuota de mercado**
- Porcentaje de cuota de mercado.
- 25 Proveedores**
- Número de proveedores.
  - Valoración del valor añadido que la relación con los proveedores y colaboradores aporta al negocio.
  - Capacidad de respuesta mutua entre la empresa y los proveedores.
  - Número de acciones-proyectos conjuntos.
- 26. Alianzas estratégicas**
- Número de alianzas estratégicas.
  - Valor que las alianzas estratégicas aportan al valor del negocio.
  - Valoración de la accesibilidad y utilidad de las bases de datos de los aliados y clientes.
- 27. Clientes**
- Número de clientes con aportaciones significativas.
  - Grado de adecuación entre la oferta y la demanda.
  - Nivel de lealtad y confianza entre los clientes y la empresa.
  - Grado de satisfacción con el producto y servicios de la compañía.
  - Grado de satisfacción de los servicios postventa.
  - Número de visitas de los clientes a la empresa en los dos últimos años.
  - Tiempo de dedicación por empleado al cliente.
  - Número de reclamaciones y grado de atención eficaz a las mismas.
  - Valora la utilidad de los convenios interinstitucionales.
- 28. Entorno**
- Valoración de la accesibilidad y utilidad de las bases de datos con información sobre aspectos legales, *benchmarking* de competidores, evoluciones y tendencias del mercado, de nuevos productos, de herramientas de apoyo.
  - La asistencia a congresos y encuentros profesionales y el tipo de participación en los mismos es suficiente y adecuada.
  - Grado en que tu empresa se sirve del conocimiento de los proveedores y colaboradores para fortalecer su competitividad.
  - ¿Sabrías explicar a tus clientes cómo tu empresa gestiona sus activos intelectuales?
  - ¿Sabes si los competidores están implicados en proyectos de GC?

## II PARTE: Medición del Desarrollo del Conocimiento

### A. ADQUISICIÓN DEL CONOCIMIENTO.

#### 1. Fuentes

- Documentación y experiencia acumuladas.
- Diálogo interpersonal entre los trabajadores y comunidades de prácticas.
- Compra en el mercado.
- Alquiler temporal.
- Investigación y estudio.
- Individuos concretos.

#### 2. Aprendizaje

- Capacidad de aprender y desaprender.
- Vías de aprendizaje: reflexión, práctica, ensayo y error, investigación y acción.

#### 3. Iniciativa nuevos proyectos

- Su iniciativa corresponde a la alta dirección.
- Surgen de la iniciativa de los expertos.
- Surgen de los mandos intermedios.
- Las iniciativas de los trabajadores de base y de los colaboradores externos son tenidas en cuenta.

#### 4. Medios I+D+I

- Si los espacios, tiempos, personas y recursos dedicados a I+D+I para conseguir los objetivos del negocio son suficientes y adecuados.

#### 5. Personal para GC

- Si existen personas concretas cuya función es adquirir y gestionar conocimientos valiosos en su empresa.

#### 6. TIC

- Si existen bases de datos útiles sobre consultorías.
- Si existen herramientas de búsqueda y recuperación que escanean las fuentes de conocimiento formales e informales.
- Si los empleados tienen habilidades de páginas amarillas en la red.
- Si existen herramientas adecuadas para la captura racional de información y conocimiento.

#### 7. Poderación del conocimiento tácito y explícito

- Ver documento "ad hoc".

## B. ALMACENAMIENTO

- 8. Filtrado**
  - Si existen dispositivos para filtrar la información y el conocimiento.
  - Si existen los dispositivos anteriores, ¿son funcionales y eficaces?
  - Si existe algún encargado de filtrar la información.
- 9. Bases y archivos de datos**
  - Recogen información relevante.
  - Clasifican correctamente la información.
  - Son de fácil acceso.
  - Son de fácil manejo y con instrucciones claras.
  - Facilitan tu búsqueda formulándote preguntas.
- 10. Memoria corporativa**
  - ¿Existe memoria corporativa centralizada en tu organización?
  - Quién la maneja y a qué nivel en la jerarquía de mando se ubica esta persona.
  - Pueden los trabajadores acceder directamente a la misma para adquirir información y actualizar o aumentar conocimiento.
  - La información almacenada está claramente estructurada y clasificada.
  - La información recogida es relevante y útil.
  - Existen estudios de casos como ejemplos de aprendizaje útil.
  - Existen tipos de razonamientos basados en normas, como por ejemplo: "Si usted está en esta situación.....entonces...."
  - Existen propuestas de modelos de actuación.
  - Existen herramientas de *software* disponibles en esta memoria corporativa.
- 11. TIC**
  - Existen herramientas de edición adaptadas al cliente interno y externo.
  - Existen Herramientas de filtro de la información adecuadas.
  - Existen herramientas que faciliten los grupos de discusión adaptados a las necesidades del cliente.

## C. TRANSFORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

- 12. Almacenamiento**
  - La información y el conocimiento almacenados se actualizan permanentemente.
- 13. TIC**
  - Las TIC son de gran importancia en la actualización del conocimiento, interviniendo como "agentes inteligentes".
- 14. Actualización**
  - La responsabilidad recae en personas concretas destinadas a ello .
  - Todos los trabajadores pueden actualizar las bases de datos.
  - Los colaboradores y colegas externos ayudan en la puesta al día de información y conocimiento.
  - Las investigaciones y asistencia a congresos son de gran utilidad.
  - Cada cual busca cómo mantenerse al día.
  - El cara a cara con los colegas es la mejor manera de mantenerse actualizado.

## D. DISTRIBUCIÓN

15. Procedimientos para transmitir conocimiento

- Diálogo cara a cara entre los individuos.
- Las personas exteriorizan su conocimiento.
- Los individuos hacen suyo el conocimiento de la organización.
- El conocimiento fluye externamente por toda la empresa.

16. Adquisición y distribución del conocimiento

- Las personas demandan y buscan por su propia cuenta los conocimientos que necesitan.
- La información llega automáticamente al lugar del trabajo en función de las necesidades e intereses de los trabajadores.
- Si existen trabajadores cuya responsabilidad es distribuir la información.
- Si existiesen dichos trabajadores, qué cualificación tienen.
- Existen bases de conocimiento de apoyo al cliente.
- Existen bases de datos de discusión con empresas consultoría.
- Existen bases de datos de proyectos pasados y de comunidades de prácticas, son de fácil acceso y se usan con frecuencia.

17. Tecnologías para distribuir conocimiento

- Existen tecnologías adecuadas que envían automática y directamente la información al usuario interesado sin que éste la demande.
- Existen tecnologías que facilitan la información adecuada al usuario cuando éste la solicite.
- Las TIC facilitan las relaciones y la socialización en la empresa.
- Las TIC facilitan la creación de espacios de reflexión y discusión.
- Las TIC facilitan la creación de conocimiento en la red.

## F. UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

- 18. Valoración y explotación de conocimientos valiosos**
- Valoración del nivel de conocimientos valiosos y necesarios que tiene su empresa.
- 19. Valor añadido de conocimiento tácito y explícito**
- Explotación adecuada del conocimiento tácito que existe en la empresa.
  - Ponderación del valor añadido que el conocimiento tácito aporta a la empresa.
  - Valor añadido que el conocimiento explícito formalizado aporta a la empresa.
- 20. Impacto de los nuevos productos sobre el negocio**
- Nuevos productos en los últimos tres años.
  - Incremento que estos nuevos productos han supuesto al negocio de la compañía.
- 21. Valor añadido de los clientes**
- Las aportaciones del cliente como activo intelectual son tenidas en cuenta.
  - Si existen en la actualidad procesos de reestructuración y mejora de procesos.
- 22. Aporte de la GC al negocio**
- Valor que en la empresa se da a los resultados, la confianza, la iniciativa, la creatividad.
  - Las memorias y balances anuales sirven para la toma de decisiones.
  - Los resultados anuales y los planes de acción son difundidos entre los trabajadores.
  - Los trabajadores del conocimiento tienen incentivos especiales.
  - En qué medida un proyecto de Gestión del Conocimiento puede afectar a los resultados y el desarrollo del negocio.
  - Influencia positiva que un proyecto de Gestión del Conocimiento puede tener sobre los trabajadores.