

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**Estado actual de la gestión del conocimiento en los posgrados en Ciencias
Administrativas. Una aplicación en Baja California.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PRESENTA

Blanca Estela Córdova Quijada

Director de tesis

DR. LUIS RAMON MORENO MORENO

Mexicali, Baja California, México; Noviembre de 2010

INDICE	Página
INDICE DE FIGURAS, GRAFICOS Y TABLAS	4
RESUMEN	
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
2.1. Antecedentes de la Administración y la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones	16
2.2. La Gestión del Conocimiento	20
2.3. Sistemas de Gestión del Conocimiento	23
2.4. ¿Qué es el conocimiento?	23
2.5. ¿Qué es el aprendizaje?	29
2.6. Capacidad de Aprendizaje Organizacional vs. Elementos Técnico Estructurales y del Comportamiento	29
2.7. Facilitación del conocimiento	30
2.8. Modelos de Gestión del Conocimiento	32
2.8.1. El Modelo KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998)	32
2.8.2. El Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)	33
2.8.3. Knowledge Management. Assessment Tool KMAT1999	33
2.8.4. El Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995)	33
2.9. La Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior	37
2.10. Breve Situación del Posgrado en México	41
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	43
3.1. Confiabilidad del Instrumento	48
3.1.1. Alfa de Cronbach	49
3.1.2. Modelo de dos mitades	50
3.2. Análisis Factorial	51
CAPITULO IV. RESULTADOS	52
4.1. Análisis de resultados por respuestas múltiples	52
4.2. Resultados de Análisis Factorial	55
4.3. Análisis de Frecuencia de Elementos Representativos	59
4.4. Resultados de las capacidades de aprendizaje de la Organización	63
4.4.1. Stocks de Conocimientos	63
4.5. Flujos de Conocimientos	65
4.6. Elementos de Gestión de Elementos técnico-estructurales	66
4.7. Elementos de Gestión de Elementos de comportamiento	67
4.8. Elementos de Valor Global Organizacional	69
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73

BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXO 1	84
ANEXO 2	88
ANEXO 3	94
ANEXO 4	98
ANEXO 5	100
ANEXO 6	105
ANEXO 7	108
ANEXO 8	180

INDICE DE FIGURAS	Página
Figura 1.- Fuentes de riqueza económica	14
Figura 2.- Pirámide del conocimiento	24
Figura 3.- Modelo SECI de Nonaka y Kommo	34
Figura 4.- Fuente Modelo Nonaka y Takeuchi	35
Figura 5.- Ficha técnica de investigación	43
Figura 6.- Modelo de Gestión del conocimiento	76

INDICE DE GRAFICOS	Página
Gráfico 1.- Cruce de variables stocks de conocimientos	64
Gráfico 2.- Cruce de variables stocks de conocimientos Organizacionales y vigilancia del entorno	65
Grafico 3.- Cruce de variables de conocimiento ind-grupal	67
Grafico 4.- Cruce de variables de influencia de ind-gpos sobre la Organización	67
Grafico 5.- Cruce de variables de stocks de conocimiento vs Creatividad	68
Grafico 6.- Cruce de variables de creatividad con sis-inf	68
Grafico 7.- Cruce de variables sistema de evaluación con los Recursos no económicos	69

ÍNDICE DE TABLAS	Página
Tabla 1.- Variables contenidas en el cuestionario	47
Tabla 2.- Estadísticos de fiabilidad (1)	49
Tabla 3.- Estadísticos de fiabilidad (2)	50
Tabla 4.- Concentración de estimación de la fiabilidad de Facilitación del conocimiento	51
Tabla 5.- Análisis de respuestas múltiples (anexo II) citada	54
Tabla 6.- Análisis de comunalidades (anexo III)	55
Tabla 7.- Análisis de comunalidades (anexo IV) citado	55
Tabla 8.- Análisis de componentes principales (anexo V)	57
Tabla 9.- Análisis de medida por componentes (anexo VII)	105
Tabla 10.- Resultados del análisis factorial explorativo	59
Tabla 11.- Resultados de análisis factorial de flujos	60
Tabla 12.- Resultados de análisis factorial técnico estructural	61
Tabla 13.- Resultados de análisis factorial técnico Comportamiento	62
Tabla 14.- Resultados de análisis factorial de recursos no Económicos	63

ÍNDICE DE CUADROS	Página
Cuadro 1.- Análisis respuesta múltiple agrupadas por stocks	52
Cuadro 2.- Análisis respuesta múltiple de flujos de conocimiento	53
Cuadro 3.- Análisis respuesta múltiple de stocks y flujos de Conocimiento	53
Cuadro 4.- Análisis respuesta múltiple de elementos técnico Estructural	54
Cuadro 5.- Análisis respuesta múltiple de elementos del Comportamiento	55
Cuadro 6.- Análisis respuesta múltiple de elementos de gestión de valor	55

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad asistimos a un interesante proceso conocido como economía del conocimiento manifestada a través del conjunto de información, inteligencia y experiencia que ha transformado la capacidad por la acción, y constituye la base de las cualidades que atesoran las organizaciones. Así pues la habilidad para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarla como aprendizaje, compartirla rápidamente y ponerla en práctica dónde, cómo y cuando sea necesario, constituye la capacidad organizativa más importante para enfrentarse a las turbulencias del entorno.

En los nuevos escenarios en los que están transitando las empresas, es posible identificar tres aspectos que destacan por su importancia: globalización, cambio permanente del contexto y valoración del conocimiento. Es por ello que actualmente existe un consenso acerca de que el conocimiento no es sino el resultado de un proceso de aprendizaje constante. El papel que el conocimiento y el aprendizaje desempeñan en el éxito de las organizaciones se ha convertido en un área esencial de la investigación tanto en lo académico, como en la práctica empresarial; por lo que se pretende encontrar un vínculo entre el conocimiento y la realidad de las organizaciones (Spender, 1996); en nuestro tiempo, existe una transformación en la concepción del conocimiento (Drucker, 1994), y es por esta razón que las sociedades del conocimiento enfatizan en el principio de *aprender a aprender -aprender a desaprender- aprender a reaprender*, pasando de una situación *aplicable a ser a otra aplicable a hacer, tener y estar*, es decir, de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados (García et al 2009). Es realidad, no es posible hablar con solidez del conocimiento y de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones mientras el discurso teórico únicamente se aferre a la presencia o ausencia del conocimiento y de los procesos de aprendizaje que lo hacen posible Prieto (2003).

La nueva economía¹, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han propiciado la aparición de un nuevo modelo gerencial conocido como Gestión del Conocimiento, que consiste en la incorporación del intelecto en las distintas actividades de las organizaciones, teniendo como consecuencia la creación de valor para las mismas, de tal manera que ahora se hace referencia a un Capital Intelectual. Según Medellín (2002), en la sociedad del conocimiento, esta capacidad de gestión será de vital importancia. Cuestionando en ese entonces si ¿Puede alguien dudar que, en un futuro demasiado cercano, la gestión tecnológica nos conducirá a la gestión del aprendizaje y del conocimiento, y de ahí, más pronto que tarde, a la gestión del capital intelectual? El conocimiento, es un recurso que no solo permite interpretar el entorno, sino que da la posibilidad de actuar; en ese sentido, es un recurso que se asienta en las personas y en los objetos -físicos o no- que éstas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones.

Actualmente la gestión del conocimiento se presenta como una de las principales cuestiones para los directivos de cualquier país, concepto que de acuerdo a Prieto (2003), se ha definido de múltiples formas, frecuentemente parciales o limitadas. Incluso se manejan diferentes significados para referirse a ésta, como *gestión de capital intelectual*, *gestión de competencias*, *gestión de activos intelectuales*, entre otros, lo que frecuentemente ha generado confusión a pesar de referirse a nociones diferentes. Independientemente de cómo se le llame, la gestión del conocimiento es un fenómeno que siempre ha existido y que resulta trascendental para reconocer y facilitar de manera sistemática las condiciones necesarias para la generación, acumulación y desarrollo del conocimiento como fuente de valor para las organizaciones.

¹ Término acuñado durante la década de 1990 por el economista Brian Arthur, popularizado más tarde por Kevin Kelly, que describe la evolución económica en los Estados Unidos y otros países desarrollados, de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria, hacia una basada en el conocimiento, debido por una parte a los adelantos tecnológicos y por otra parte a la globalización económica.

Si bien todas las organizaciones aprenden de diferentes formas, no solo se busca sobrevivir en el mercado, sino se aspira a obtener un liderazgo. En ese marco, la probabilidad de que esto resulte será en gran medida si consiguen “gestionar el conocimiento y los procesos de aprendizaje” que lo hacen posible. Las empresas actuales necesitan aprender y enseñar si desean ser competitivas, dado que el factor clave a la hora de determinar el éxito de cualquier empresa es su capacidad para utilizar el talento humano y particularmente, descubrirlo, desarrollarlo, utilizarlo, motivarlo y reforzarlo, teniendo en cuenta que el individuo ha retomado un lugar protagónico.

Dado a esto, en la era de la información y del conocimiento, aprovechar estas variables y facilitar el aprendizaje en el talento humano, juegan un papel fundamental en el desempeño de las empresas para asegurar su viabilidad y su éxito futuro; es necesario, no perder de vista que el conocimiento no puede administrarse, sino solo propiciarse, por lo que la gestión del conocimiento y el capital intelectual se han convertido en funciones fundamentales.

De forma reciente, la comunidad científica ha mostrado un interés creciente por la gestión de conocimiento, que ha ido de la mano con el análisis de temas referidos a la nueva economía y a la visión de las empresas como organizaciones capaces de generar ventajas competitivas a través de la utilización del conocimiento, el capital intelectual y los activos intangibles (Serradell, 2003). Una vez que se alcanza la era de la información, el conocimiento se convierte en un activo fundamental y quién lo posea detenta el poder, es el propietario de la riqueza y la controla. Las fortalezas pasan a mano de aquellas empresas que cuentan con los mejores talentos humanos, y son éstos quienes realmente poseen el poder sobre un intangible en torno al cual las empresas intentan edificar su estructura de gestión para generar riqueza. Por lo tanto quien se apropia del conocimiento es el nuevo propietario, y por primera vez en la historia de la humanidad, el capital está en manos del trabajador y su talento es la maquinaria de producción (Cheese et al. 2008).

Las organizaciones del futuro inmediato solo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento. El tipo de conocimiento que puede aportar ventajas competitivas a una organización abarca un rango muy amplio que incluye aquel que se puede patentar. Hablar de creación del conocimiento es igual que hablar de aprendizaje organizacional que es la forma más conocida del término. La gestión del conocimiento implica optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor.

Lo que se gestiona en realidad, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta estos dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos son diversos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones Canals (2003).

Actualmente las unidades económicas e instituciones públicas en México, demandan de las universidades nuevos perfiles de egresados, es decir, requieren de líderes visionarios y transformadores con el propósito de que sean capaces de dirigir y liderar empresas creativas e innovadoras, convencidos de que el ingenio o talento de los gestores se revela en la forma como extraen la creatividad y las ideas innovadoras de sus colaboradores, esto es como realizan la gestión del conocimiento desde el directivo de más alto nivel hasta el colaborador de nivel más bajo a fin de que desarrollen estrategias de éxito para establecer y diseñar sus propias ventajas competitivas.

Al ser la misión de los posgrados de las ciencias administrativas de las instituciones de educación superior (en lo sucesivo IES) el de formar a los nuevos profesionistas que cuenten con éstas características y competencias, se espera que de igual forma, se labore bajo un modelo estructural tal y como el que ellos plantean en sus programas de estudio, conformado con expertos del área y dispuestos a socializar y externalizar su conocimiento a fin de buscar instaurar condiciones adecuadas capaces de formar parte de las prácticas o proyectos

orientados a fomentar factores e instrumentos que faciliten la generación, integración, transferencia y utilización del conocimiento.

Por lo antes expuesto se entiende el hecho del porque la gestión del conocimiento se ha convertido en una necesidad en las organizaciones, y es que al enfrentarse las organizaciones a mercados dinámicos y competitivos están obligadas a impulsar sus ventajas competitivas con nuevas herramientas de gestión. Necesitan de modificar sus estrategias actuales por otras que permitan crear e innovar constantemente, y es que el esperar obtener resultados superiores a partir del conocimiento no es algo que pueda ocurrir de manera automática, ya que se requiere de instaurar condiciones de gestión orientadas a la reunión de conocimientos efectivos como a su movilización activa, y únicamente se podrá llevar a cabo si se cuenta con un talento intelectual que este motivado al cambio y a poner en práctica todo su conocimiento a fin de llevar a las empresas a ser exitosas, dando como resultado el que las organizaciones establezcan una cultura que propicie y facilite el aprendizaje.

La presente investigación está centrada en el estudio de los Posgrados de las Ciencias Administrativas, desarrollada en una vertiente como lo es el marco académico-administrativo; su justificación se fundamenta en la relevancia creciente y de actualidad temática, con el gran enfoque en los procesos de creación de valor basados en la gestión eficaz y eficiente del conocimiento. De acuerdo a Nonaka (1991), “el conocimiento es la única fuente de ventajas competitivas y sustentadas” mientras que Bueno (2002) argumenta que “el conocimiento en acción justifica la transformación económica de los procesos de creación. Leydesdorff y Etzkowitz (2002) proponen un modelo de Tripe Hélice a fin de que a través de la gestión del conocimiento se dé una conexión entre la ciencia, la tecnología y la política, es decir una conjunción de esfuerzos entre las universidades, las empresas privadas y el gobierno.

De ahí el creciente interés de estudiar el problema en posgrados en otras vertientes, a fin de obtener conclusiones adicionales que apoyen para establecer estrategias empresariales, que se asienten en conocimientos científicos, así como desarrollar políticas y acciones conjuntas que generen la creación de valor y

aumente la productividad en las IES y que estos mismos modelos de estructura se repliquen en la administración pública y privada a través de establecer acciones que vinculen la gestión entre las universidades y el campo empresarial y gubernamental.

Ante esta realidad, la gestión del conocimiento surge al igual como un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial: Este elemento es considerado un activo intangible de la organización; mismo que se ha identificado como un elemento clave para el logro de ventajas competitivas de las organizaciones, aún por encima de los bienes tangibles. Evidentemente esta característica, puede conformarse como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica y esquemática este fenómeno (Sánchez, 2005).

Cabe destacar que el objetivo principal del presente estudio es desarrollar un análisis crítico con el propósito de describir el estado que guarda la gestión del conocimiento en lo que concierne al modo en cómo está siendo generado y transferido en las instituciones de educación superior, lo que implicaría entonces el conocer si estos se obtienen a partir de los procesos, sistemas y culturas de las instituciones analizadas y si estos inciden directamente en la generación de valor agregado.

Teniendo como objetivos específicos, el realizar una revisión del estado del arte en materia de gestión de conocimiento a fin de avanzar en el estado teórico de este tema; así también, se busca documentar la experiencia de cómo se genera y transfiere el conocimiento en las IES con la intención de construir un modelo que permita gestionar el conocimiento, permita la transferencia y facilite el aprendizaje. La generación del conocimiento ha sido ampliamente estudiada por Nonaka y Takeuchi (1995) y Kogurt y Zander (1992). En años posteriores destacan los trabajos de Szulanski (1996), Fiddler (2000), y Gupta Govindarajan (2000), quienes realizan una exploración en la literatura de la dirección estratégica sobre la transferencia intra-organizacional del conocimiento.

El presente estudio se enfoca en el sector de IES específicamente en aquellas que cuentan con programas de posgrado en las áreas de Ciencias

Administrativas en Mexicali, Baja California, México. Este análisis pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- i. ¿Cómo se genera el conocimiento en las universidades y particularmente en las áreas de posgrado?
- ii. ¿Cómo se transfiere el conocimiento desde las áreas de posgrado universitarias al interior de la propia institución, así como al resto de los diferentes sectores (social, privado y público)?
- iii. ¿Cuáles son los factores que facilitan y/o dificultan los procesos de transferencia de conocimiento?

Continuando líneas de investigaciones propuestas en otras tesis doctorales, y así pretender poder ser de las primeras investigaciones sobre el campo en esta ciudad, ya que hasta el momento no se ha encontrado antecedente sobre investigaciones similares, pudiendo describir el grado de avance de los programas de gestión de conocimiento que tienen las instituciones de educación superior.

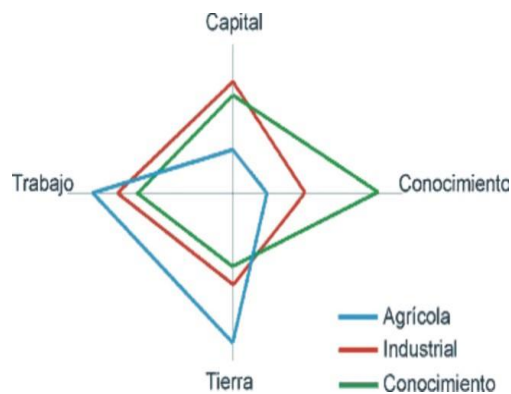
En ese marco, la presente investigación se organiza de la siguiente forma. El primer capítulo se compone de la presente introducción, en el capítulo segundo, se realiza un análisis del estado del arte referido a la gestión del conocimiento, y particularmente sobre las teorías y enfoques en las cuales se basa. En el capítulo tres se revisa la metodología a utilizar para cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo; cabe destacar que en este apartado se describe el instrumento utilizado, así como también se realiza un análisis de las limitaciones de esta herramienta. El análisis de la información obtenida y los principales hallazgos, se revisan en el capítulo cuarto. Finalmente, las principales conclusiones obtenidas se exponen en el apartado cinco, así como las líneas de investigación futura sobre la gestión del conocimiento.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

Actualmente asistimos a una economía en la que la única certidumbre es la incertidumbre: en esta nueva economía solo sobreviven las organizaciones que crean nuevos conocimientos, los difunden y los incorporan rápidamente a nuevos procesos y productos. Se trata, en definitiva, de un nuevo contexto económico donde la mayor fuente para obtener una ventaja competitiva sostenible para una organización, región o sociedad es la innovación continua y el conocimiento que hace posible dicha innovación. Esto explica el surgimiento de la denominada “*era de la información y la sociedad del conocimiento*”, así como la aparición de la disciplina de la gestión del conocimiento (utilizando en lo sucesivo al referirnos a este término las siguientes siglas: GC), y de un conjunto de categorías asociadas cuya conceptualización es casi imprescindible dominar para su adecuado manejo. Hablar de las nuevas economías, implica el hacer referencia a un sistema de riqueza basado en el conocimiento.

La Nueva Economía o Economía Digital, se caracteriza por importantes innovaciones generadas por las nuevas tecnologías y la explosión del Internet, se fundamenta en una nueva forma de hacer negocios y de gestionar, reformando los métodos de aprendizaje y formación en las organizaciones. Cabe destacar que las aportaciones de las tecnologías han modificado las formas de trabajar y vivir, al haber cambiado las estructuras de las organizaciones y generado nuevos modos de desarrollar el quehacer diario, enfrentándose a la sociedad de la información y del conocimiento, misma que centraliza el valor organizacional en el capital intelectual y en las competencias de las personas y de las organizaciones. La denominada “era digital” y/o “era de la información y el conocimiento” han puesto en la mesa de la discusión al concepto de GC (Canals, 2003). De acuerdo a Soto (2006) si al siglo XX se le conoció como el siglo de la industrialización, al presente se le empieza a denominar el siglo del conocimiento.

Figura 1. Fuentes de riqueza económica.



Fuente: Tomado de Savage (1991).

El hablar acerca de conceptos tales como era de la información, sociedad del conocimiento, conocimiento, gestión del conocimiento y capital intelectual, implica el enfrentarse a los nuevos tiempos que se han caracterizado por un incremento en la competencia y cambios tecnológicos y donde las organizaciones lo único que tienen seguro es el cambio constante. Para Savage (1991), los cambios en el entorno económico pueden describirse de forma sintética mediante el análisis de la importancia relativa de los factores de creación de riqueza en los diferentes tipos de economía; este análisis entonces revela la diferencia de la nueva economía, en la que el factor esencial es el conocimiento, frente a las economías agrícola o industrial donde los factores fundamentales estaban representados por tierra, trabajo y capital.

Como un dato interesante, a la revolución industrial le llevo cien años el extenderse por todo el planeta, mientras que la revolución de la productividad solo implicó un periodo de setenta años; por otro lado, a la revolución de la gestión solo le ha llevado un periodo de cincuenta años en extenderse y dominar al mundo. A esta nueva revolución se le ha denominado como revolución del conocimiento, en la actualidad duplicar el conocimiento se logra en cinco años, mientras que en el 2020, solo implicará un periodo de 72 días. En base a esto, se requiere que las empresas sean lideradas por individuos visionarios, que busquen contar con trabajadores del conocimiento que integren equipos de trabajo con mayor formación y educación. Debiendo por lo tanto fomentar una cultura organizacional de alta confianza, cuyo enfoque implique el lograr un ambiente propicio y de

confianza con el fin de diseñar estructuras organizacionales que apoyen en los procesos y actividades de la misma.

Debiendo ser las IES las que estén sensibilizadas para sentir el palpitar de las organizaciones a fin de que busquen y propicien una mayor aproximación de las universidades a las empresas y a la administración pública con el propósito de concretar proyectos comunes, estimulando y reforzando el potencial del conocimiento y la capacidad de innovar, al valorizar y vincular los conocimientos adquiridos en la práctica empresarial de estas tres instituciones: universidad-gobierno-empresa que apoyen proyectos productivos y generen valor y un desarrollo sustentable, que impacten en primera instancia a las economías locales.

Bajo un nuevo contexto de implementación de esfuerzos para lograr minimizar costos, captar nuevos mercados metas y aumentar los ciclos de vida de los productos, se establece la necesidad de enfrentar esta dinámica con un nuevo enfoque. En esta dinámica de competitividad con recursos similares para enfrentarla, el factor que diferenciará a los vencedores de los vencidos para algunos estudiosos es el conocimiento.

El conocimiento se ha convertido en el recurso y factor dominante de la producción durante las últimas décadas, aún cuando su transmisión no es nada nueva, e históricamente se ha trasladado de generación a generación, a través de diferentes formas (oral, escrita). Esto genera que cada vez sean más los investigadores de administración, los consultores y directivos de los medios de comunicación a nivel mundial que exhortan a las organizaciones a considerar la creación del conocimiento como fuente de ventaja competitiva, poniendo especial atención a las necesidades de su talento humano, el objetivo entonces, es el apoyar la creación de una cultura que valore el aprendizaje, lo que implicaría el asumir nuevas responsabilidades que satisfaga las demandas de esta nueva economía post-industrial.

Por lo tanto, se debe propiciar en el trabajador del conocimiento el mantener el deseo de seguir aprendiendo e integrándose, y de forma particular que se comprometa con una organización que le ofrece la oportunidad de

aprender de forma continua. Se sugiere entonces, que los administradores deben abocarse a la creación del conocimiento, no a su control específicamente, y es que en muchas organizaciones al hablar de creación de conocimiento se refiere más que nada a las tecnologías de información u otros instrumentos de medición. Cuando la creación de conocimiento va mucho más allá, se busca generar un clima de confianza donde el conocimiento se comparta y con ello, se propicia la innovación y creatividad que lleve a las organizaciones a ser exitosas.

Desde la publicación de la obra de Nonaka y Takeuchi, en 1995, “La organización creadora de conocimiento”, el concepto de esta variable como ventaja competitiva de las organizaciones ha atraído considerable la atención en el mundo corporativo y entre los académicos de la administración (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 1999).

De ahí entonces, la relevancia de explicar lo que es el conocimiento y su gestión, así como el porqué es necesario fomentar una cultura organizacional basada en la construcción de una sociedad de la información y el conocimiento que apoye su desarrollo a través del facilitamiento del aprendizaje dentro de las mismas. Enfocando esfuerzos para crear una cultura de capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) que agregue valor y las obligue a ser más competitivas como resultado de la incorporación del intelecto.

2.1. Antecedentes de la Administración y de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.

La revolución industrial implicó una decadencia en los conceptos de administración, por ello los administradores se dieron a la tarea de buscar nuevos caminos para mejorarla, dando inicio a nuevas y audaces ideas, propiciadas por una generación de líderes que aplicaron su capacidad inventiva a fin de llevar los primeros intentos, hacia una era presagiadora de la verdadera administración científica. Fue la última parte del siglo XIX la que vio el comienzo de la misma; al aumentar los negocios, tanto en número como en tamaño, se presentaron problemas no conocidos anteriormente por los administradores, y fue así como, en pocos años el concepto de administración había cambiado sucesivamente de un

conocimiento casual al análisis parcial y luego al concepto de un sistema completo de conocimientos que impactaba en la actividad económica del hombre.

Surgen entonces significativas contribuciones a la administración, de investigadores como Taylor y Gilbreth, quienes realizaron los principales aportes a la teoría de la administración científica, en el caso específico de Taylor se le considera el padre de la administración moderna, por defender la tesis principal de que el máximo bien de la sociedad puede surgir sólo a través de la cooperación de la administración y los trabajadores en la aplicación de métodos científicos a todos los esfuerzos comunes. Cabe mencionar por lo anteriormente escrito, que hubiera sido difícil de concebir para Taylor la idea de una organización capaz de aprender, ya que para él, solo existía una manera científicamente correcta de hacer las cosas. Otros estudiosos realizaron grandes aportes a la administración, pero se centraron en la organización como un todo, desarrollando teorías más generales sobre lo que hacen los gerentes y lo que constituye la buena práctica gerencial. Henry Fayol contribuiría de manera singular y significativa al pensamiento administrativo con la *teoría general de la administración*, representando un gran desarrollo para la ciencia administrativa; sus aportaciones principales tienen que ver con la universalidad del concepto de la administración, la primera teoría comprensiva de la administración y la necesidad de enseñar administración en escuelas y universidades. La administración como un campo delimitado había nacido, ya que se reconocía al administrador como una persona de estima y el tema de los principios administrativos ya había pasado de la industria al aula (Robbins y Coulter, 2005; George y Álvarez, 2005).

Es en la segunda mitad del siglo XX, que se originó el paradigma de producción flexible y se generaron innovaciones en la forma de organizar la producción, por lo que surgen los conceptos referidos a la calidad y la mejora continua; a finales del siglo XX, la tecnología y la innovación empiezan a tomar importancia y se comienzan a relacionar con el conocimiento. Con todas estas aportaciones a la administración a través del surgimiento de diferentes escuelas, se propició que la administración estratégica paralelamente evolucionara a lo largo del siglo XX, ante las necesidades de las organizaciones para responder a los

cambios cada vez más abruptos del medio ambiente, originando que ante el crecimiento de éstas, se integraran nuevos conocimientos tecnológicos y sistemáticos.

Existen diferentes formas de comunicación, por lo que la transmisión del conocimiento es algo que relativamente e históricamente se ha trasladado de generación en generación. Durante muchos años, los seres humanos han buscado siempre conocer; aunque la conciencia y los estudios sobre la nueva posición del conocimiento en los sistemas económicos, tuvieron sus inicios en los albores del siglo XIX. Actualmente, el conocimiento constituye la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y no es una utopía; sino una verdad axiomática (Rivero, 2002). Por otra parte Toffler (2006) afirma que las raíces de la riqueza revolucionaria pueden encontrarse en 1956, año en que, por primera vez, los empleados y funcionarios superaron en número a los trabajadores en Estados Unidos. Este viraje radical en la composición de la fuerza de trabajo fue, probablemente, el punto de partida de la transición de una economía industrial, basada en la mano de obra, a otra basada en el conocimiento o el trabajo de la inteligencia.

Los antecedentes del conocimiento es posible encontrarlos en la filosofía griega, desde tiempos de Platón, quien distingue el conocimiento en varios niveles y grados en un proceso de intelecto discursivo. Aristóteles por otro lado lo explica como una relación lógica entre sujeto conocedor y objeto conocido, en una forma pasiva de captación del pensamiento cósmico (Pacheco, 2004).

Si bien el concepto de GC aparece como estrategia en la década de los noventa, su fundamento teórico se ubica en los trabajos de Machlup (1962), Bell (1976) y Arrow (1962), así como también en los aportes de Schumpeter (1912); Dosi (1988), Nelson y Winter (1982), entre otros. Los trabajos más recientes donde destacan Nonaka y Takeuchi (1995), Drucker (1994) o Lundvall (1992), han conformado la base teórica que sustenta la necesidad a este concepto como un activo o factor de producción

Según Drucker (1998), la sociedad del conocimiento se compone de un conjunto de información, inteligencia y experiencia práctica que una vez

gestionada constituye la base de las cualidades que hacen posible diferenciar a las organizaciones. Por ello en este entorno dinámico en el que se desenvuelven, implica el contar con la capacidad de no solo tener la posibilidad de adquirir información, sino de transformarlas en conocimiento, compartirlo e integrarlo en su ejercicio o practicas diarias.

Para la bien denominada nueva economía el conocimiento y la información, son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto. Por ello es necesario el establecer progresivamente un ambiente donde se propicie la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO), en todos los niveles y en sus diferentes flujos. Se hace necesario entonces, el instaurar las condiciones de gestión adecuadas que sean capaces de integrar de manera consciente una gestión de vigilancia del entorno y del conocimiento, con el fin de fomentar aquellos factores e instrumentos que faciliten la generación, transferencia, integración y utilización del conocimiento (Prieto, 2003).

Los esfuerzos organizativos que permiten gestionar estos procesos, procedimientos y actividades al asociarlas al conocimiento han sido denominados como GC. Los expertos en ciencia cognitiva han estudiado esta variable y han llegado a la conclusión de que lo que se hace conocimiento es, en parte, tenerlo en la cabeza y, en parte, depositándolo representándolo, y esculpiéndolo de algún modo en objetos que utilizamos y que nos ayudan a ponerlo en práctica. No solo los productos contienen conocimiento, sino también los procesos; por proceso se entiende aquello que permite tener establecidas ciertas maneras de hacer las cosas, que a lo largo del tiempo han funcionado, y que ahorran el trabajo de tener que repensar cada vez que se hace lo mismo. Finalmente, un elemento importante que ayuda a hacer que el conocimiento realmente funcione, es el contexto, que es lo que permite interpretar el conocimiento y permite transmitirlo. El contexto de trabajo comprende muchas cosas y el hecho de eliminarlas hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales tal y como deben hacerse. Todo ello tiene una parte de conocimiento, y el conocimiento es el conjunto de todo ello (Canals, 2003).

Hace tiempo que las organizaciones descubrieron que los activos intangibles, y no los físicos y financieros, eran los que les aportaban un verdadero valor. Estos activos están representados por aquellos recursos o capacidades de la organización. Por ejemplo, son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo y/o equipo a través de la exploración y explotación del conocimiento. La organización utiliza estos activos para crear valor, si bien no se valoran desde un punto de vista contable al final del día serán los que signifiquen recursos económicos a la misma, debido a la ventaja competitiva que representen.

La GC tiene su énfasis en dos dimensiones dinámicas: epistemológicas (filosofía del conocimiento) y ontológicas (niveles de conocimiento). Sus aplicaciones en la organización son vitales, ya que si se manejan de forma adecuada se optimizan significativamente los recursos. Por su parte Nonaka y Takeuchi (1995) en su propuesta sobre la organización creadora de conocimiento, dividen la creación de conocimiento en dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica. Donde en el caso de la primera los autores señalan que el conocimiento es creado solo por los individuos y que una compañía no puede crear conocimiento sin individuos, y en la segunda se deben establecer diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito.

2.2. La Gestión de Conocimiento

La GC, comúnmente llamada en México como Administración del Conocimiento, es uno de los conceptos más vanguardistas de la Administración Contemporánea (Rivas Tovar et al. 2002). La GC es una disciplina que ha aumentado su valor a partir de la extensión de las nuevas tecnologías. En cualquier organización, gestionar el conocimiento es conseguir las sinergias entre los miembros de la comunidad para mejorar la productividad y, por tanto, los resultados esperados.

La GC es una visión sistémica de empresa extendida y competitiva, creando valor por integración de conocimiento, creando y aplicando conocimiento (Arbonies, 2003). Es el proceso para capturar la experiencia colectiva de una

organización (Hibbard, 1997). Y la utilización colectiva de conocimiento, experiencia y competencias disponibles interna y externamente para atender requerimientos de la organización en cualquier momento y lugar (Fearnley y Horder, 1997).

La GC es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de una organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones y orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Existe una variedad de formas de generar valor en base a los activos de conocimiento, las cuales no necesariamente significan soluciones tecnológicas, sino más bien una combinación de factores de diferentes clases, que una vez relacionados deben estructurar la solución,

En estudios realizados por Wiig (1997) la GC es vista como un ciclo de evolución dinámica del conocimiento en la organización, está integrada por la generación, la transferencia y la utilización del conocimiento dentro de la empresa. Por otro lado para Malhotra (1997), la GC es la combinación de sinergia entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos. Es una visión estratégica de la GC que considera la sinergia entre lo humano y lo tecnológico, debiendo crear un foro virtual o real donde las experiencias individuales y los conocimientos se suman en un espacio que puede ser accesible a todos sus miembros, basados en la distinción del viejo y nuevo mundo de los negocios.

Esta idea fue originalmente concebida por Nonaka (1995), quien a su vez se inspiró en el filósofo Nishida, y argumenta que ciertos conocimientos y habilidades vinculados a las habilidades básicas de un negocio pueden ser transmitidos de un miembro a otro de una organización. Nonaka rescata el concepto llamado “Ba” de la filosofía japonesa, que consiste en un espacio que bien puede ser físico, mental o virtual, donde el conocimiento tácito considerado para él como trascendente se transmite mediante las actitudes y valores y de una manera oral. Por lo que es necesario trasladar este conocimiento de manera

interna y externa a la organización, para que se convierta en conocimiento explícito.

De acuerdo a Itza (2003) el bajo nivel de formación y la escasa calificación profesional de la mano de obra determinaron la forma de gestionar la empresa y su talento humano en el arranque de la sociedad industrial. El posterior desarrollo de la industrialización hizo patente la necesidad de nuevos perfiles profesionales más calificados y más involucrados en los objetivos de la empresa. La llegada de las nuevas tecnologías arrasó todo lo existente hasta el momento, enterrando la “era industrial” para abrir paso a una nueva “era de la información y del conocimiento” y a una nueva casta de profesionales, denominados “trabajadores del conocimiento”, dotados de un alto nivel de formación y especialización, capaces de entender problemas complejos, preparados para dar respuesta a las nuevas necesidades y estructuras competitivas del mercado.” Por su parte Toffler (2006) afirma que estamos en la transición de una economía industrial a otra basada en el conocimiento y la alta tecnología.

La globalización apoyó la creación de nuevos entornos empresariales, con nuevos estilos de liderazgo, comprometidos con la competitividad y ciclos de producción cada vez más cortos. Con esto se busca, la eficiencia y la eficacia en los procesos, para hacer que las empresas obtengan una mayor productividad, cuidar y poner atención en su calidad, servicio e imagen, esto ha obligado a las organizaciones a reestructurar sus procesos, a eliminar costos, pero sobre todo les ha permitido adaptarse a cambios seguros en el entorno y ha generado innovación para buscar la satisfacción de sus mercados y para la empresa, ocupados por mantener en la misma a profesionales cada vez más calificados y capacitados.

En la década de los noventas, en el umbral de un nuevo milenio y, al contrario de lo que ocurría en el sistema de producción industrial, en la nueva era del conocimiento la consecución de la ventaja competitiva deja de estar ligada a la obtención de economías de escala para pasar a depender de la flexibilidad de las empresas, que se fijarán la mejora de la calidad y las respuestas a las necesidades del mercado como objetivos principales (Itza, 2003).

Los nuevos estilos de consumidores exigen a las organizaciones atención y servicio de forma rápida, eficiente y personalizada en la mayoría de los casos, para proporcionar bienes, productos o servicios de mayor calidad, que gestione el cambio continuo y que busque la capacitación y desarrollo de su fuerza laboral.

Es importante señalar que la GC, debe entenderse en términos de eficacia y eficiencia a fin de generar valor a la organización y no solo sea considerada como mera aplicación de tecnologías de información científica (Tic's), o soluciones informáticas.

Cuando la información es organizada e interpretada por todos los miembros de una institución ésta se transforma en conocimiento útil, puesto que representa una combinación de información, contexto y experiencia (Harris, 1996). Por si sola, la información tiene poco valor, sólo cuando es procesada en el cerebro humano se convierte en conocimiento, ya que solamente el ser humano puede convertir datos en información y esa información en conocimiento. Bohn (1993) por su parte, opina que la información comunica el estado actual o pasado de alguna parte del sistema de producción. El conocimiento va más allá, permite hacer predicciones, asociaciones causales o tomar decisiones de lo que se tiene que hacer.

Resulta pertinente entonces diferenciar entre datos (estos se encuentran en el mundo), conocimiento (se encuentra en las personas y organizaciones), información (toma un papel mediador entre ambos conceptos); para entender el significado que se les otorga y el encadenamiento por agregación sucesiva existente entre ellos. En definitiva, para Carrión (2007) los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual. Así se conforma una pirámide del conocimiento.

Figura 2. Pirámide del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en SAS Institute.

Es importante notar que mientras que la información que puede brindar un manual, un sistema de GC o un curso, es individual y explícita, el conocimiento organizativo es más bien tácito y colectivo (Soto et al. 2006). El conocimiento es difícil de lograr y retener, por eso las tecnologías ayudan a recuperarlo y la GC a eficientarlo y orientarlo a la acción. El proceso de resolver problemas, tomar decisiones y el establecimiento de sistemas de conocimiento al requerir cambios promueve la generación y transformación del conocimiento. Por ello es posible afirmar que la generación del conocimiento es la disciplina que implica la creación de un ambiente que apoya los procesos, las practicas sistematizadas y estructuradas que promuevan la generación, transferencia y utilización del conocimiento entre los miembros de la organización en busca del valor del negocio, ya que existe un trasfondo cultural, si no existe la disposición entre cada uno de los integrantes de la organización de compartir lo que cada uno sabe, ya que el conocimiento reside en las personas y es producto del conjunto de sus experiencias, ningún sistema de comunicación o modelo de gestión del conocimiento lo podrá conseguir.

Por lo tanto la GC debe asegurar la disponibilidad del conocimiento necesario para las personas correctas, en el momento oportuno y en el lugar adecuado, ayudando a los miembros de la organización a compartir y ponen en práctica el conocimiento de forma tal que conduzca a mejorar el rendimiento

organizativo. En ese marco, el conocimiento modera y facilita la asociación entre el conocimiento y los resultados, transformando el conocimiento como una fuente efectiva de ventajas y logros sostenibles (Vera y Crossan, 2000).

La GC es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la GC tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta, por lo tanto es un concepto dinámico o de flujo.

2.3. Sistemas de gestión del conocimiento

Un sistema de conocimiento es una interacción dinámica de elementos organizados entre sí, con el fin de producir, conservar, transformar y aplicar valores, saberes y técnicas. Entre estos factores destacan: i) Personas; ii) Estructura definida; iii) Capital humano y material; iv) Normas y políticas de funcionamiento; v) Métodos y procesos; y vi) Tecnologías de información (Tic's).

2.4. ¿Qué es el conocimiento?

Para la filosofía, el conocimiento ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia entre los que destacan Platón, Aristóteles Descartes Kant, Hegel, Marx, entre otros Sin embargo en la opinión de Pavez (2000), la definición del término “conocimiento” está lejos de ser única y precisa.

El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa. Es un recurso intangible (individual-humano u organizativo), que puede ser defendido desde un punto de vista legal. En ciertos casos, es un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización (Grant, 1996). También las empresas difieren en términos del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, es por tanto un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. Además, el conocimiento tiene una gran capacidad para generar

sinergias (puede extenderse con un coste reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso; y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja (Fernández et al.1998). El conocimiento es una capacidad porque ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Se puede observar como un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crear una capacidad organizativa (Lloria, 2000).

El conocimiento organizativo (Ordóñez, 1999), se ha convertido en el recurso por excelencia (Drucker, 1994). Dentro de la literatura se clasifica a los activos en tangibles e intangibles. Tradicionalmente los activos tangibles (capital físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las empresas. Sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea ha dado paso a la consideración de la categoría de activos intangibles (Ventura, 1996) como clave para competir en entornos dinámicos.

Es en el conocimiento donde el ser humano forja sus más grandes retos, por lo que para Lara (2006), su adquisición se constituye con el fin de poder mejorar y hacer evolucionar las estructuras del pensamiento. Suponiendo éste para los científicos un desafío de grandes dimensiones. El interés que ha despertado la GC en esta era de la globalización, ha repercutido sobremanera en el mundo empresarial, llevando a convertirlo en un producto más. Este enfoque representa una propuesta innovadora ya que se busca gestionarlo y además cotizarlo en las organizaciones por haberse convertido en un recurso y factor dominante de la producción durante las últimas décadas.

El conocimiento representa uno de los valores más críticos para lograr el éxito sostenible en cualquier organización (Argyris y Shön, 1978; Nonaka, 1991), entonces el éxito de la organización depende del papel que el conocimiento y el aprendizaje desempeñan en ésta. Aunque cabe destacar, que la obtención de resultados superiores a partir del conocimiento no es algo que ocurra de forma automática, y entonces, resulta indispensable el buscar un vínculo entre el conocimiento y la realidad de las organizaciones, a fin de instaurar condiciones de gestión adecuadas que estén orientadas tanto a la concentración de

conocimientos efectivos como a su aplicación activa. El vínculo existente entre el conocimiento y la acción es posible gracias al aprendizaje (Bontis, 1999). El conocimiento constituye la principal fuerza del progreso de una organización y condicionante fundamental para su trayectoria evolutiva, así como también es un activo esencial que es inherente al éxito organizacional.

El conocimiento debe ser entendido como una capacidad, por lo que una organización habrá incorporado conocimiento cuando pueda hacer cosas que antes no podía (Gore, 2003). A diferencia de la información, el conocimiento que se utiliza en las organizaciones suele ser tácito (Polanyi, 1966; Nonaka y Takeuchi, 1995 y 1997); colectivo (en tanto abarca redes y vínculos) percibido por los participantes como significativo en un cierto contexto (Weick y Roberts, 1993; Gore 2003). Gran parte del conocimiento en las organizaciones tiene que ver con ayudar a las personas a saber que sabe, tanto para que pueda transferirlo, como para que pueda cuestionarlo (Von Krogh, 1998).

De forma más puntual, el conocimiento es una certeza justificada, ya que un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo (Nonaka y Takeuchi, 1995). Equilibrando esta posición, el conocimiento puede ser contemplado como un acto de creación o construcción creativo, no universal y dependiente de la percepción humana de la realidad (Von Krogh, 1998). El conocimiento de manera creciente se está transformando en mercancía y capital, por lo cual genera valor su posesión y su uso productivo, en la actual Sociedad del Conocimiento éste se está convirtiendo en el motor de la acumulación del capital por la utilización intensiva del mismo.

El conocimiento está a menudo en el ojo del observador, y se da significado al concepto según se le use (Wittgenstein, 1958). El conocimiento es una certeza justificada, por lo que un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo, mismas que dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia individual peculiar. Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento surge cuando un ente, lleva a cabo la percepción de que su propia experiencia y capacidad le ha dado la posibilidad de

interpretar información que esté recibiendo en un momento determinado (Zapata, 2004).

Las acciones de generación del conocimiento se producen en los seres humanos (Davenport y Prusak, 1998). Clasificándose en su dimensión epistemológica en tácito y explico (Nonaka y Takeuchi, 1995), y por su dimensión ontológica se genera de manera individual, grupal y organizacional (Spender y Grant, 2000), a través de la vigilancia de los ambientes interno y externo (Andreu y Sieber, 2000) con el fin de determinar el saber-como, saber-que y saber-porque (Garud, 2000) a fin de llevar a la organización a ser exitosas.

La creación de conocimiento no debe ser solo una compilación de datos, sino un proceso propiamente humano que no puede menospreciarse ni reproducirse con facilidad. Reconocemos que el conocimiento es tanto explícito (metodología) como tácito (experiencia) por lo que ciertos conocimientos son susceptibles de escribirse, formularse en enunciados o representarse en imágenes. Se debe por lo tanto establecer un contexto propicio, un espacio común en el que se fomente el establecimiento de relaciones, esto es sobre la base japonesa de “ba” que significa lugar y que puede ser virtual, mental o físico, siendo en la opinión de Nonaka (1995) las tres cosas al mismo tiempo.

Fundamentado en un modelo propuesto por el mismo y denominado SECI, representado en un gráfico las dos dimensiones del conocimiento teniendo en el eje de las “x/estática” la dimensión epistemológica y en el eje de las “y/dinámica” la dimensión ontológica, evidenciando que a través de la socialización, externalización, combinación e internalización, donde la interacción de estos tipos de conocimiento facilita el proceso de innovación de los mismos, ya que al pasar de uno a otro lado del cuadrante de manera dinámica y sistemática se forma una espiral de creación del conocimiento organizacional, realizando una exploración y explotación de éstos, buscando impactar en todos sus niveles o stocks de conocimiento, facilitando el aprendizaje y logrando crear una capacidad de aprendizaje organizacional.

Confirmando que el conocimiento se obtiene a través de los individuos, grupos o en las rutinas organizativas a través de procesos y programas

establecidos. Para Toffler (2006), el conocimiento es intangible y los intentos por definirlo conducen por lo general a un laberinto del que no hay salida airosa.

2.5. ¿Qué es el aprendizaje?

El concepto de aprendizaje colectivo llega al mundo de la administración por Simon (1945) junto con el de racionalidad limitada. Si bien fue desarrollada por miembros de su escuela, como Cyert y March (1963), la bibliografía sobre el tema comienza a explorar nuevas posibilidades más adelante a través de los trabajos de Gregory Bateson (1973), Chris Argyris y Donald Schön (1978).

El fenómeno creación del conocimiento en las organizaciones, más conocido como aprendizaje organizacional, ha demostrado tener una significativa importancia para la Dirección organizacional en los últimos años (Martínez y López, 2003).

Las “organizaciones inteligentes” también conocidas como “organizaciones que aprenden”, son aquellas que aprovechan toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia disponible para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus accionistas, y que además están conscientes de invertir en su talento humano con el fin de que aprendan a adaptarse al cambio (Mayo y Lank, 1994); con esto se busca laborar en un clima de confianza que propicia la innovación, y que sea posible anticiparse a la competencia e incluso a las necesidades de su cliente, teniendo como requisito el mantenerse en un proceso de aprendizaje constante, que permita el reconocimiento de sus recursos, optimizarlos y poder establecer una ventaja competitiva ante sus competidores.

2.6. Capacidad de Aprendizaje Organizacional vs. Elementos técnico estructurales y del comportamiento.

Una serie de fuerzas influyentes están redefiniendo la economía y la manera de entender los negocios. Dentro de estas fuerzas del cambio se incluye el fenómeno de la globalización, requiriendo cada vez más elevados niveles de competitividad, ante la complejidad del entorno, las nuevas tecnologías, cambios

en las demandas de los clientes y los cambios en las estructuras políticas y económicas (Villaseca y Torrent, 2001). La globalización está generando un impacto importante a nivel global y, más especialmente, la globalización del trabajo y del talento humano se ha convertido en el tema definitorio de esta nueva era. (Cheese et al. 2008).

Se debe de promover una nueva concepción del conocimiento e interés emocional en la organización, concepción que pone de relieve la manera en la que los individuos se tratan entre sí en un clima de confianza y que alienta la creatividad e incluso, el placer de innovar en nuevas formas de llevar a cabo las tareas. Cuando una compañía desarrolla la visión del conocimiento futuro que necesita, tal vez sus administradores deban consultar a expertos externos así como a proveedores, universidades o laboratorios de investigación. Inculcar una visión también alentará mejor utilización de éste y contribuirá a legitimar el proceso mismo de transferencia de conocimiento.

2.7 Facilitación del Conocimiento

Von Krogh et al. (2000), comentan estar convencidos de que el conocimiento no puede administrarse, sino propiciarse. Para Nonaka y Takeuchi (1995), el concepto del conocimiento como ventaja competitiva de una organización ha atraído considerable atención en el mundo corporativo y entre los académicos de la administración.

En muchas organizaciones, sin embargo, el legítimo interés en la creación de conocimiento se ha reducido a un excesivo énfasis en la tecnología de información o en los instrumentos de medición. Se habla más de administración del conocimiento que de la creación de conocimiento. En el caso específico de la facilitación del conocimiento, hace referencia al conjunto general de actividades de una organización que influyen positivamente en la creación de conocimiento; con esto se busca propiciar relaciones y conversaciones, así como compartir el conocimiento local en todos los rincones de una organización o más allá de fronteras geográficas o culturales.

Recientemente la tecnología ha abierto nuevos canales, por lo cual la sabiduría que anteriormente sólo podía adquirirse si se tenía la fortuna de estar junto a un sabio, ahora está disponible para aquellos que saben manejar las nuevas tecnologías. Sin embargo, este conocimiento es difícil de asir, ante el cúmulo de información con que se cuenta, a lo que se ha dado en llamar la banalidad del conocimiento (Rivas et al. 2002).

El conocimiento no debe ser confundido con la información. De acuerdo a Stewart (1997), la fría agrupación de datos en un archivero no es conocimiento, ya que los datos carecen de sentido si no se enmarcan en un contexto. En muchas organizaciones, el legítimo interés en la creación de conocimiento se ha reducido a un excesivo hincapié en la tecnología de información u otros instrumentos de medición (Von Krogh et al, 2000). El concepto de administración implica el control de procesos quizá inherentemente incontrolables o, al menos que requieren una severa dirección, por lo que los administradores deben abocarse a la creación del conocimiento y no a su control. Soto (2005) por otro lado, sugiere flexibilizar el cambio y minimizar la complejidad en las organizaciones y encontrar, al mismo tiempo, en el “conocimiento”, la única alternativa viable para administrar.

En la literatura, se han identificado cinco factores que facilitan el conocimiento: i) Inculcar una visión del conocimiento; ii) Conducción de conversaciones; iii) Movilización de activistas del conocimiento; iv) Creación del contexto adecuado y v) Globalización del conocimiento local.

El éxito de la creación de conocimiento depende de la relación de estos y otros miembros de las organizaciones a través de las diferentes etapas del proceso. Actualmente pocas son las organizaciones que consideran prioritarias las relaciones tal vez su declaración de misión hagan constar su compromiso con un centro de trabajo “alentador”, pero en su mayoría no practican lo que predicán, debido a menudo a que el lenguaje del interés, la relación y la facilitación suelen ser ajenos a los contextos de negocios.

A los trabajadores del conocimiento no se les puede obligar a ser creativos o a compartir información; de igual forma, las modalidades tradicionales de compensación y jerarquía de organización no motivan suficientemente al personal

a desarrollar las firmes relaciones requeridas para la continua creación de conocimiento. La eficaz creación de conocimiento depende de un contexto propicio, espacio común en el que se fomente el establecimiento de relaciones.

2.8. Modelos de Gestión del Conocimiento.

Una vez realizado un análisis conceptual y teórico referida a la gestión del conocimiento, el paso siguiente implica la revisión de los modelos de Gestión del conocimiento, que otorgan explicaciones generales de cómo se constituye el conocimiento en las organizaciones, aun cuando desafortunadamente para algunos investigadores no todos proporcionan evidencia empírica que los valide (Rivas Tovar et al. 2002).

2.8.1. El Modelo KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998).

La finalidad del Modelo KPMG es la de exponer de forma clara y precisa, aquellos factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, y que resultados se esperan de este aprendizaje. Su característica esencial es la interacción de todos sus elementos: llámese cultura, estructura organizacional, tipo de liderazgo, mecanismos de aprendizaje, las actitudes del capital humano, la capacidad de trabajar en equipo, representando un sistema complejo, ya que se representan las influencias en todos los sentidos.

Los factores condicionantes del aprendizaje son el compromiso de la organización para un aprendizaje continuo, conscientes que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado, y en el cual deben comprometerse con todo tipo de recursos, comportamiento y mecanismos de aprendizaje a todos sus niveles, y el desarrollo de su infraestructura. Los resultados esperados son una evolución permanente (flexibilidad), mejora en la calidad de los mismos, organización consciente de la integración en sistemas más amplios, mayor integración en su entorno y desarrollo, pero sobre todo un desarrollo de las personas que participan en el futuro de la organización.

2.8.2. El Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999).

Este modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes, lo que implica desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

En este modelo se identifican dos tipos de sistemas: i) Foros virtuales y ambiente de aprendizaje compartido, virtual y real (Sharing Networks), y ii) Conocimiento Empaquetado (Arthur Andersen Knowledge Space) que a su vez está conformado por las mejores prácticas globales, metodologías y herramientas, así como una biblioteca de propuestas e informes.

2.8.3. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

Este es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC. El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

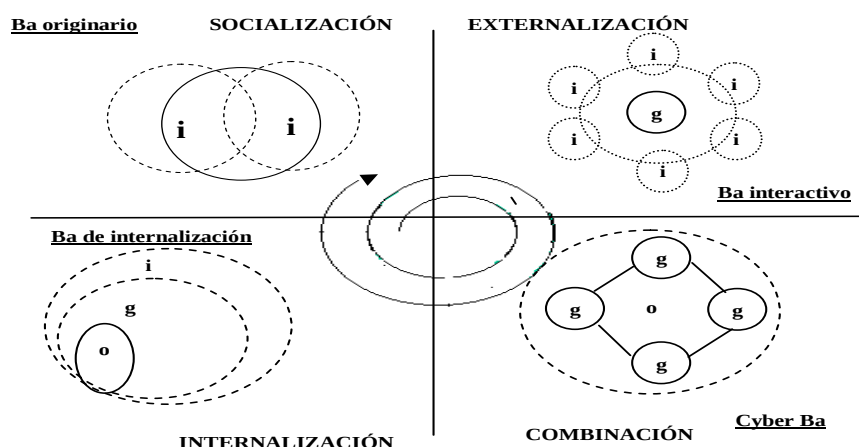
2.8.4. El Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995).

La creación de conocimiento puede expresarse mediante el modelo clásico que propone Nonaka y Takeuchi (1995), donde se plantea que tiene naturaleza dinámica y continua. Generando una espiral de conocimiento permanente que provoca una transformación ontológica interna de conocimiento donde la socialización, es el proceso de compartir experiencias y, a través de ellas, crear tanto conocimiento tácito como habilidades técnicas y conocimientos

compartidos, debiendo existir (exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones) añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. En esta etapa debe producirse el “ba (lugar) originario”. Por otro lado la externalización/exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. Esta es la etapa del “ba interactivo” donde se combinan la intuición y la razón.

Por otro lado, la combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito ante la sistematización de los nuevos conceptos junto a los que ya tenía la empresa a fin de crear el nuevo marco de conocimientos explícitos. Fuentes de información, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, chats, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito. Esta etapa corresponde al “Cyber ba”. La Interiorización/internalización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. Dando comienzo nuevamente a la espiral o creación de conocimiento. En esta etapa se habla de ejercitar o aplicar el “Ba”.

Figura 3. Modelo SECI según Nonaka y Kommo (1995).

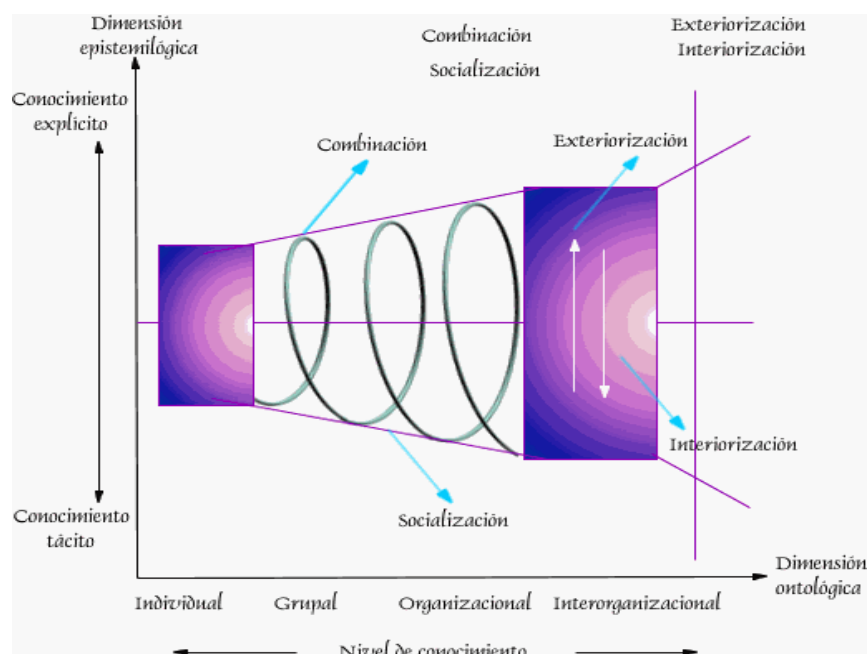


Modelo SECI según Nonaka y Konno.
Fuente: Adaptado de Nonaka y Konno (1998:43)

La unión de estos cuatro tipos de ba (lugares) forman el “basho” o el espacio global de creación de conocimiento en la empresa, que se caracterizan por su clima organizacional y convergencia en valores y objetivos, poniendo de manifiesto que la esencia de la dirección es, cómo se puede optimizar la aplicación del conocimiento existente para poder crear otro nuevo o reciclado.

Los autores subrayan que el conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento y cristalizado en niveles ontológicos más altos. A esto lo llamamos *espiral de conocimiento*, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos. Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización.

Figura 4. SECI: La organización creadora del conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Estableciendo cinco condiciones que permiten o fomentan este modelo de espiral de la creación de conocimiento organizacional.

i) Alineación con los objetivos de la organización.

La espiral de conocimiento es encausada por la intención organizacional, que se define como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. En el ámbito de los negocios, los esfuerzos por realizar tal intención generalmente asumen la forma de una estrategia. Desde el punto de vista de la creación de conocimiento organizacional, la esencia de la estrategia es desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. El elemento más importante de la estrategia corporativa es conceptuar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa en forma de un sistema de administración para su implementación.

ii) Autonomía.

La segunda condición para que se dé la espiral de conocimiento es la autonomía. En el plano individual debería consentirse que todos los miembros de una organización actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúe de manera autónoma, la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. La autonomía también aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento. Además, los individuos autónomos funcionan como parte de la estructura holográfica, en la que el todo y cada una de las partes comparten la misma información. Las ideas originales emanan de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo y entonces se vuelven ideas organizacionales.

iii) Caos Creativo.

La tercera condición organizacional necesaria para fomentar la espiral del conocimiento es la fluctuación y el caos creativo, que estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. La fluctuación es distinta del desorden total y

se caracteriza por el orden sin recurrencia, un tipo de orden cuyo patrón es difícil de predecir al principio (Gleick, 1987). Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento.

iv) Redundancia.

La redundancia es la cuarta condición necesaria para lograr una espiral de conocimiento organizacional. A lo que se refieren los autores con redundancia es a la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización. En las organizaciones de negociaciones la redundancia se refiere a una sobre-posición intencional de la información acerca de actividades de negocio, de responsabilidades administrativas y de la empresa en su conjunto.

v) Diversidad.

La quinta condición para fomentar la espiral de conocimiento es la variedad de requisito. La diversidad de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea. Los miembros de la organización pueden superar muchos problemas si poseen variedad de requisitos, la cual puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida, y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para maximizar la variedad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información recorrida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posibles (Numagami, Ohta y Nonaka, 1989).

2.9. La Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior.

En la sociedad del conocimiento, la competitividad de los países depende, en buena medida, de la fortaleza de sus sistemas educativos y de su capacidad de generar y aplicar nuevos conocimientos. Por ello en un mundo tan complejo como el actual, la adquisición de conocimientos no está limitada al espacio y tiempo, sino que debe continuar a lo largo de toda la vida.

Merece especial atención el papel de las universidades como organizaciones intensivas en conocimiento, tanto desde el punto de vista de su localización y creación, como desde el punto de vista de su estructuración, almacenamiento y distribución, independientemente del grado en que dichas organizaciones hagan uso de las tecnologías de la información, la comunicación y la gestión del conocimiento.

En la opinión de Capella (2005), en la actualidad las instituciones de educación superior, deben diseñar su estructura organizacional de tal forma, que estén basadas en el conocimiento, estableciendo básicamente un sistema de relaciones en red donde la lógica de la competición sea sustituida por la lógica de la colaboración y el intercambio de conocimiento. Por otra parte Rowley (2000), comenta que la gestión del conocimiento en la educación superior y en el marco de una economía globalizada requiere alianzas estratégicas internacionales y la creación de repositorios de conocimiento que puedan usarse para adquirir ventajas competitivas.

Actualmente las universidades de México, públicas y privadas, se encuentran inmersas en un contexto de fuertes presiones externas, vinculadas con las exigencias de una economía más abierta y competitiva, que utilizan crecientemente el conocimiento para motivar su dinamismo. La correspondiente demanda de talento humano altamente calificados, con nuevos perfiles laborales, requiere nuevos aportes de las instituciones de educación superior, lo que propicia a su vez, una demanda diversificada de estudiantes que buscan incrementar su probabilidad de inserción en un mercado laboral cada día más competitivo (Del Castillo, 2004).

El manejo apropiado de la información y el conocimiento ha adquirido un valor estratégico para el desarrollo de grupos, organizaciones y sociedades, convirtiéndose en el factor principal para su diferenciación y productividad. Razón por la cual a las IES les conviene que intensifiquen sus esfuerzos para impulsar y fortalecer los procesos internos que promuevan la generación, análisis, intercambio y difusión del saber generado en ellas. Fortaleciendo a su capital

humano al proveer a sus integrantes de datos, información y conocimientos que potencien sus competencias como resultado de una actualización permanente.

Recuperar y sistematizar los datos más significativos que resulten de sus actividades permitiría a las IES contar con información actualizada para ajustar continuamente su proceder e incrementar la calidad de sus servicios. Además esta sistematización podría enriquecer sus bases de datos, de manera que se actualizara un acervo de saberes institucionales que les darían la posibilidad de brindar asesoría a otras instituciones educativas, gobierno y empresas o competir ventajosamente por financiamientos complementarios al asegurar niveles satisfactorios de eficiencia y efectividad.

En el caso de las universidades, y ante las nuevas necesidades provocadas por el actual contexto económico, social y tecnológico, la aplicación de la GC debe encaminarse tanto en la reorganización interna de procesos, como en la mejora de la docencia y la investigación. Ello para facilitar el desarrollo de una universidad competitiva y adaptada a las nuevas demandas de la sociedad.

Se han desarrollado programas de formación desligados del mundo empresarial, considerando el carácter teórico de la enseñanza superior con poca adaptación de los currículos universitarios a las necesidades reales del mercado empresarial, verificar si las universidades reconocen ventajas en valorizar los conocimientos adquiridos en la práctica de las empresas, actuando como fuentes generadoras de conocimiento en la localidad.

Cabría hacer la pregunta para conocer si en la actualidad se está gestionando el conocimiento en los posgrados de forma eficiente y eficaz, cuales son los procedimientos o acciones empleadas para gestionarlo, crearlo, transferirlo y utilizarlo. Y el cómo percibe en lo interno su capital humano a la institución en este punto.

Qué papel desempeñan en el éxito de la organización el conocimiento y el aprendizaje, y si se han convertido en un área esencial de la investigación tanto en lo académico como en la práctica empresarial, ya que se habla de programas de estudio profesionalizantes y por lo tanto debe ser la característica de los mismos en su gestión a través de liderazgos efectivos, que diseñen una cultura

organizacional donde se facilite el aprendizaje y por lo tanto se estructuren en sus procesos y procedimientos de acuerdo a su misión y visión, estableciendo equipos de trabajo que formulen, implementen y evalúen las estrategias que posicione a las IES como el ejemplo a seguir. Encontrar ese vínculo entre el conocimiento y la realidad de las organizaciones que tanto se cuestiona en el estado del arte.

Actualmente se reconocen nuevas formas de liderar a las instituciones y conscientes que el capital humano es un recurso valioso e importante de las mismas, se debe motivar en ellos, el uso y aplicación de sus conocimientos en un clima de confianza que propicie la creatividad e innovación en todos sus procesos. Por lo tanto el talento de los gestores se revelara en la forma como generan y obtienen las ideas creativas e innovadoras de su talento humano, esto es, como realizan su gestión del conocimiento desde el directivo de primer nivel, hasta el colaborador de nivel más bajo en la organización.

Reconociendo la necesidad de ello, no solo en las empresas, sino también en los sistemas de enseñanza y en la comunidad científica al encontrarnos en una sociedad cada vez más profesional y competitiva, cabe hacer mención que en Europa se inicio a finales de la década de los noventas y solo hasta mediados de la primera década del actual siglo en Latinoamérica y México,

Según Rama (2004), el saber crecientemente se está transformando en mercancía y en capital, y como tal genera valor su posesión y su uso productivo. Tal realidad está asociada a la nueva sociedad del saber basada en el rol dominante del conocimiento como motor de la acumulación del capital y que tiende a transformar los anteriores espacios de las articulaciones societarias hacia una división del trabajo caracterizada por la utilización intensiva del conocimiento.

La estructura de los posgrados ha sido la respuesta de las universidades a la explosión de las demandas de especializaciones que golpeó en las puertas de las tradicionales instituciones. La búsqueda de mecanismos para organizar y producir de manera exitosa en las instituciones. Estableciendo políticas institucionales que buscan convertir a la educación superior en un verdadero motor para alcanzar mejores niveles de vida, con capacidad para transmitir, generar y aplicar conocimientos y lograr una inserción ventajosa en la emergente

economía del conocimiento. Así pues, la consolidación de la educación superior como un sistema de mayor cobertura, más abierto, diversificado, flexible, articulado y de alta calidad es esencial para el desarrollo de México. (Moreno, 2009)

2.10. Breve situación del posgrado en México

La sociedad actual exige de los mexicanos una actitud diferente, nuevas formas de pensar, habilidades y competencias profesionales distintas; demanda un espíritu de servicio del bienestar individual y colectivo con ética y responsabilidad, pero, sobre todo, fortalecer la conciencia social mediante la percepción del contexto y la capacidad de propiciar acciones que contribuyan a la solución de problemas según Vela (citado por Estrella y Ponce, 2008).

Afirman Estrella y Ponce (2008) que para enfrentar en mejores condiciones los requerimientos del proceso de globalización y de la nueva economía, el sistema de educación superior precisa fortalecer e impulsar un sistema nacional de posgrado que se centre en la innovación educativa, científica y tecnológica. Esto debido a que el posgrado constituye una forma idónea para la formación de talento humano altamente especializado que requiere el país para su desarrollo en todas las esferas de la sociedad, y obviamente dentro de las propias Universidades (Ruiz, et al. 2001). Reynada (2002) observó que los empleadores demandan profesionistas portadores de conocimientos y capaces de resolver problemas nuevos ante situaciones cambiantes, y que desarrollan habilidades a fin de tomar iniciativas acertadas ante la compleja realidad de nuestra actual sociedad (citado por Estrella y Ponce, 2008).

Al hablar del contexto del posgrado, específicamente de la Universidad Autónoma de Baja California, se cuenta con programas académicos de especialidad, maestría y doctorado. Estos se definen como los estudios que se realizan después de la licenciatura con el objetivo de formar profesionales altamente capacitados para solucionar los problemas que se presentan en la práctica profesional, así como investigadores de elevado nivel académico que apoyen la resolución de los problemas, principalmente de la región (UABC, 1999).

En investigaciones realizadas por Estrella y Ponce (2008), a fin de conocer la opinión de los empleadores hacia los egresados, se afirma que la universidad debe considerar las competencias laborales y la iniciativa para la solución de problemas ante la situación económica, política y social que enfrenta el estado de Baja California en particular y el país en general, y para encarar los retos futuros, los empleadores sugieren a la universidad contribuir al fortalecimiento del desarrollo regional y nacional estableciendo vínculos más estrechos con los sectores de la sociedad, así como impulsar el desarrollo de tecnología de punta.

Una conclusión importante que los autores expresan sobre la opinión de los empleadores, al momento de contratar a un profesionista, no reparan tanto en los aspectos cognoscitivos como en otro tipo de competencias, específicamente relacionadas con actitudes y comportamientos que garanticen un eficiente desempeño en el trabajo y que compromete a los posgrados a que su talento humano cuente con iguales características a fin de que su gestión sea como un modelo replicador en las organizaciones públicas y privadas.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.

El presente estudio es una investigación empírica con finalidad exploratoria y se apoya en la observación del participante y en la aplicación de un cuestionario a fin de realizar un análisis que describa el estado que guarda la práctica de la Gestión del Conocimiento en instituciones de educación superior tanto públicas como privadas con posgrados en las áreas de ciencias administrativas, además de conocer si cuentan con actividades o procesos que facilite el aprendizaje en las mismas. Con este análisis, básicamente se trata de determinar cómo se gestiona, transmite y facilita el aprendizaje a fin de dar respuesta a la pregunta básica de la investigación.

Figura 5. Ficha técnica de investigación.

Objeto de estudio	Documentar la experiencia de cómo se genera y transfiere el conocimiento y se facilita el aprendizaje en los posgrados de CA.
Hipótesis	La Gestión del Conocimiento influye de manera positiva en la generación y transferencia de conocimiento.
Universo de Población	Universidades públicas y privadas que cuentan con posgrados en las áreas de las CA.
Ámbito espacial y temporal	Se realizó en Mexicali, Baja California en el período de Agosto de 2008 a Agosto de 2009.
Técnica de muestreo	Censo. Aplicación de cuestionario a todas las personas que conforman el equipo de trabajo de los posgrados.
Unidad muestral	Directivos de Posgrado, coordinaciones de programas de especialidad, maestría y doctorado y miembros de academias.
Población	UABC 9 CETYS 3 UVM 2
Tamaño de la muestra	Todos
Método de recolección de información	Cuestionario
Gestión de la recolección de información	a) Entrega personal b) Seguimiento telefónico y por correo electrónico c) Recolección personal
Tratamiento de la información	SPSS/PC versión 15.0 y Programa Microsoft Excel
Coeficiente de confiabilidad:	Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó un cuestionario elaborado a partir de la revisión del estado del arte y validado a través de aplicar la metodología clásica. Se realizó una prueba piloto con tres docentes que recientemente habían formado parte de posgrado a fin de no agotar la población a investigar de por sí muy reducida; y que pudiese

permitir el detectar y solucionar errores a fin de evitar ambigüedad y deficiencias del instrumento, sustentando lo anterior en la definición de Hernández (2006) que consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible, la validez del instrumento; además de realizar encuentros personales con dos expertos académicos con sede en Costa Rica y México, pudiendo encontrar posibles defectos e inconvenientes en el instrumento. Con mínimas observaciones se replanteo el instrumento, logrando constatar la validez del instrumento para el logro de los objetivos de la misma.

Los sujetos de investigación son los directivos de los posgrados, así como coordinadores de los diferentes programas o en su caso miembros de la academia de los mismos. Apoyada entre otras cosas en entrevistas y observación de los participantes, se observó que cada una de las instituciones cuenta con diferente estructura organizacional, por lo que se decidió aplicar un censo ya que la población a encuestar era muy reducida, debido a las diferentes formas de estructurar los posgrados, aunado a tener información contradictoria o no tener información precisa sobre el término de gestión del conocimiento.

Se procedió a entregar el cuestionario de manera personal a los directivos de los posgrados a fin de usar su rango de autoridad y que los participantes dieran respuesta oportuna a los mismos. Lamentablemente únicamente se pudieron aplicar 14 cuestionarios, teniendo información de 4 docentes, miembros de la academia de posgrado de una de las instituciones quienes se abstuvieron de participar. Manifestando tener una fuerte carga de trabajo y no contar con el tiempo suficiente de realizar el llenado del mismo, esto al darle seguimiento de manera personal, por vía telefónica y correos electrónicos.

El instrumento utilizado fue elaborado en base a la revisión del estado del arte, y aplicado en empresas españolas de la administración pública y privada e instituciones de educación superior, mismo que fue adaptado para los fines de la presente investigación y que consta de un total de 13 preguntas, las cuales se agruparon en tres secciones a fin de recoger toda la información relativa a las variables del modelo. Donde de manera inicial se reúnen los datos generales

relacionados al nombre de la institución, actividad principal de la misma, genero de los participantes, antigüedad en la empresa y su condición de maestro de tiempo completo o medio tiempo.

A continuación se describe cada una de las secciones en las cuales fueron agrupadas cada una de las preguntas, pretendiendo dieran respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el presente estudio, ya que dentro de las tres secciones en que es dividido el instrumento, se pretende poder conocer como es que se genera y se transfiere el conocimiento y a su vez cuales son los factores que facilitan o dificultan la capacidad de aprendizaje organizacional.

Sección I. Comportamiento interno de la organización. Se recaba información sobre las dos dimensiones que sirven para evaluar la capacidad de aprendizaje de la organización. Y que consta de dos preguntas, donde en la primera se valoran los almacenes (stocks) de conocimiento, para lo cual se plantean quince ítems, agrupados a su vez de cinco en cinco, donde cada uno de ellos refiere los tres niveles de aprendizaje, como son: individual, grupal y organizacional. Siendo en la segunda donde se plantean diez ítems, agrupados de cinco en cinco y que sirven para medir los flujos de exploración y explotación del conocimiento utilizado por las instituciones.

Sección II. Características de la organización. Aquí se agrupan las variables que representan los elementos de gestión: técnico-estructural y las relativa al comportamiento. Se inicia con la medición de la vigilancia del entorno, agrupados en preguntas y diferentes ítems, con el objeto de medir las distintas posibilidades de vigilancia del entorno interno y externo a fin de detectar sus oportunidades o amenazas, valorando los sistemas de información y el uso de las tecnologías, como herramientas de gestión que apoyan en la transferencia del conocimiento, de igual forma es a través de los procesos de planeación estratégica que se genera valor y conocimiento para la efectiva toma de decisiones apoyando a los sistemas de seguimiento y evaluación existentes en la institución o la instauración de éstos. Concluyendo con las relativas al elemento de gestión del

comportamiento, con una pregunta integrada con quince ítems, agrupados en tres grupos de cinco que se refieren a la confianza, la creatividad y la innovación que apoya en discernir cual es el tipo de liderazgo, el conformar equipos de trabajo de acuerdo a su estructura organizacional y la cultura organizacional establecida en las IES.

Sección III. Valoración global de la institución. Se introduce la variable de resultados no económicos, compuesta de una pregunta con cinco ítems. De acuerdo con la autora (Prieto, 2003) se considera que con un número más elevado de preguntas se podría correr el riesgo de ver mermada la cantidad de respuestas efectivas. Por lo que inclusive para fines de aplicación del presente estudio se hizo una reducción de preguntas que en base a las entrevistas con personajes claves, se determino que sería muy difícil que se dieran las respuestas. Logrando así un cuidadoso diseño del instrumento donde es determinante cuidar aspectos tales como la presentación, simplicidad y especialmente la brevedad del mismo, ya que hay que tener en cuenta la complejidad y novedad del tema que es objeto de estudio.

Tabla 1. Variables contenidas en el cuestionario

	0. Datos generales	V1-V5
Capacidad de aprendizaje de la organización	I. Comportamiento interno de la organización	
	P1. Capacidad de aprendizaje organizacional (C.A.O.)	
	Stocks de conocimiento	
	- Conocimientos individuales	V6-V10
	- Conocimientos de grupo	V11-V15
	- Conocimientos de la organización	V16-V20
	P2. Influencia de individuos y/o grupos	
	Flujos de conocimiento (exploración y explotación)	
	-Influencia de individuos/grupos sobre organización	V21-V25
	-Influencia organización sobre individuos/grupos	V26-V30
Elementos de Gestión del conocimiento de la organización	II. Características de la organización	
	P3. A P5 Elementos de GC de la organización(características)	
	vigilancia del entorno	V31-V37
	P6. A P8 Sistemas de tecnologías de la información	
	Tecnología y sistemas de información	V38-V44
	P9. Planeación Estratégica	
	Procesos de planificación estratégicos	V45-V50
	P10 A P11 Seguimiento y evaluación	
	Sistema de medición y evaluación	V51-V56
	P12 A P13 Elementos de Gestión del comportamiento	
	Confianza	V57-V62
	Creatividad	V63-V67
	Innovación	V68-V72
Valoración de la organización	III. Valoración Global de la Organización	
	P14 Impacto de la capacidad de aprendizaje	
	Resultados no económicos	V73-V77

Fuente: Elaboración propia. Basada Modelo CAP de Prieto (2003).

En toda investigación cuantitativa se aplica un instrumento a fin de medir las variables de interés. Se trata de un precepto básico del enfoque cuantitativo, ya que al medir estandarizamos y cuantificamos los datos (Botswick y Kyte, 2005; Babbie, 2004), Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad (ó fiabilidad), validez y objetividad. Siendo

la confiabilidad la medición que se determina mediante diversas técnicas². Así mismo la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, buscándose así la objetividad del instrumento que se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que los califican e interpretan (Hernández, 2010).

3.1. Confiabilidad del instrumento.

Si bien es cierto que el instrumento a utilizar en este trabajo ya ha sido validado en España por Prieto (2003), es importante determinar que también sea aplicable para el caso de México. En ese sentido, enseguida se busca validar la consistencia interna del instrumento para la ciudad de Mexicali, lo que arrojó los valores que se describen a continuación.

El análisis de fiabilidad como ya se menciono anteriormente permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que componen las escalas, por lo que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Produciendo coeficientes de confiabilidad a través de utilizar formulas en todos y cada uno de ellos. La mayoría de estos coeficientes según Hernández (2006) pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición.

Siendo los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente los siguientes:

- i. Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest).
- ii. Método de formas alternativas o paralelas.
- iii. Método de mitades partidas (split-halves).
- iv. Medidas de consistencia interna (alfa de Cronbach y coeficientes).

² Entre estas destacan el Alfa de Cronbach, Modelo de dos Mitades, Escalograma de Guttman, Paralelo y Paralelo estricto.

3.1.1. Alfa de Cronbach.

El Alfa de Cronbach (desarrollado por J.L.Cronbach en 1951) es una medida de fiabilidad, que de forma específica se refiere al límite inferior de la verdadera fiabilidad de la encuesta (ó cuestionario). Matemáticamente, la fiabilidad se define como la proporción de la variabilidad en las respuestas a una encuesta que es el resultado de las diferencias entre los encuestados; es decir, las respuesta de una encuesta confiable diferirán debido a que los encuestados cuentan con opiniones diferentes y no por el hecho de que la encuesta sea confusa o cuente con múltiples interpretaciones.

El cálculo del alfa de Cronbach es el coeficiente de confiabilidad mas empleado y se basa en el número de ítems (preguntas) en la encuesta (k) y la razón del promedio de la covarianza entre ítems respecto al promedio de la varianza de cada ítem:

$$\alpha = \frac{k(cov/var)}{1 + (k - 1) * (cov/var)}$$

En ese caso, una vez aplicada la metodología previa al instrumento que se utiliza en el presente trabajo, los valores son los que se documentan enseguida:

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad (1)

Alfa de Cronbach	N de elementos
.952	70

El valor obtenido para el alfa de Cronbach (0.952), es un valor más que aceptable que se encuentra por encima de los valores mínimos que generalmente se utilizan (0.6 y 0.7); cabe destacar que el valor es igual a si se obtiene de acuerdo al elemento (pregunta) o a la escala de medición de las respuestas, para la medida de las variables en términos cuantitativos se recurre principalmente a escalas Likert de cinco posiciones, (siendo muy en desacuerdo y muy de acuerdo en los extremos). Este tipo de escalas es generalmente utilizado como escalas de intervalos, de lo que deriva el tratamiento de los datos como si fueran cuantitativos, todo lo cual redundo en la posibilidad de utilizar procedimientos estadísticos que favorecen la precisión de los resultados. (Grande y Abascal,

1994; Camarero, 1997). Asimismo, es necesario documentar que coeficiente generado para el conjunto de preguntas de este instrumento, es una estimación del verdadero alfa, y por ende, es el límite inferior de la fiabilidad verdadera.

3.1.2. Modelo de dos Mitades.

Idealmente, en orden de obtener una buena estimación de la fiabilidad de una encuesta (ó cuestionario), será necesario el realizar la aplicación del instrumento un par de veces al mismo grupo de población y posteriormente, correlacionar ambos conjuntos de resultados. Sin embargo, esto comúnmente es impráctico dado que se pueden introducir sesgos como resultado de que los encuestados no deseen responder la encuesta una segunda ocasión. Una solución a esto, es calcular el alfa de Cronbach como ya se ha hecho previamente, y la otra, consiste en dividir los ítems en dos grupos y compararlos como si fueran dos poblaciones distintas a las cuales se les aplicó la encuesta. Los resultados de la aplicación de este modelo a la encuesta del presente trabajo, generó los resultados que aparecen enseguida, y donde en general los valores del alfa de Cronbach para cada una de las dos mitades se encuentran en niveles aceptables (0.915 y 0.938). Así como el valor de dos mitades (desarrollado por Guttman en 1976) que corresponde al fundamento del análisis del escalograma con un nivel aceptable de (0.761).

Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad (2)

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0.915
		N de elementos	36(a)
	Parte 2	Valor	0.938
		N de elementos	36(b)
	N total de elementos		72
Correlación entre formas			0.616
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0.762
	Longitud desigual		0.762
Dos mitades de Guttman,			0.761

Se procedió a realizar un cálculo por factores y en grupo de las tres secciones que se compone el instrumento a través de método de evaluación de la fiabilidad (Tabla 4): el alfa de cronbach (α). Donde se comprueba a raíz de los resultados que los valores del alfa de cronbach son aceptables en todos los casos, puesto que lo habitual es considerar un valor mínimo de 0.6 o 0.7 como ya se había mencionado para poder decir que una escala es fiable y cuenta de consistencia interna. Confirmando que es aceptable.

Tabla 4. Concentración de Estimación de la Fiabilidad de los factores obtenidos.

Factor	Nombre de la variable	Items	α de Cronbach
1	Conocimientos Individuales	V6, V7, V8, V9, V10	0.883
2	Conocimientos grupo/equipo	V11, V12, V13, V14, V15	0.867
3	Conocimientos organizacionales	V16, V17, V18, V19, V20	0.844
4	Flujos de exploración	V21, V22, V23, V24, V25	0.858
5	Flujos de explotación	V26, V27, V28, V29, V30	0.832
6	Vigilancia del entorno	V31, V32, V33, V34, V35, V36, V37	0.731
7	Sistemas de información	V38, V39, V40, V41, V42, V43, V44	0.864
8	Procesos de Planeación Estratégica	V47, V48, V49, V50	0.757
9	Sistemas de Evaluación	V51, V52, V53, V54, V55, V56, V57	0.728
10	Confianza	V58, V59, V60, V61, V62	0.904
11	Creatividad	V63, V64, V65, V66, V67	0.832
12	Innovación	V68, V69, V70, V71, V72	0,785
13	Resultados no económicos	V73, V74, V75, V76, V77	0,841

Fuente: Elaboración propia. Análisis alfa de cronbach (Anexo 1)

CAPITULO IV. RESULTADOS.

Con las modificaciones realizadas al instrumento se realizó la prueba final del presente estudio, aplicándose 14 cuestionarios a docentes de tiempo completo, de los cuales 9 pertenecen a una universidad pública y 5 a universidades privadas. Los entrevistados ocupan mandos medios y tienen una antigüedad en la empresa entre 40 y 4 años y una antigüedad en el puesto de 0 a 5 años, siendo los de sexo masculino 6 y femenino 8, contando con un nivel académico de posgrado en su mayoría, encontrando los siguientes resultados:

4. Análisis de las capacidades de aprendizaje de la organización (CAO)

4.1. Análisis de resultados por respuestas múltiples

Siendo las variables de respuesta múltiple las que nos permiten examinar las diferentes respuestas que nos ofrece cada uno de los encuestados a una pregunta específica, determinando aspectos característicos de mayor recordación, y los porcentajes de reconocimiento. Se realiza el análisis por este método (Cuadro 1) para confirmar de acuerdo a los resultados que los porcentajes mayores se inclinan en las respuestas de acuerdo y fuertemente de acuerdo, por lo que se cuenta con stocks de conocimiento en los diferentes niveles, pero encontrando posiciones neutrales que podría interpretarse como una poca disposición de trabajo en equipo.

Cuadro 1. Análisis respuesta múltiple agrupación variables de stocks de conocimiento

Frecuencias STOCKS			
		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
STOCKS ^a	Fuertemente Desacuerdo	2	1.0%
	Desacuerdo	10	4.8%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	24	11.4%
	de acuerdo	74	35.2%
	fuertemente de acuerdo	100	47.6%
	Total	210	100.0%

a. Agrupación

Del análisis anterior se corrobora en el (Cuadro 2) que el flujo de conocimientos es más relevante por parte de los individuos y entre los equipos, pues constantemente y de manera personal exploran sus conocimientos, mismos que pudiera interpretarse como si las instituciones no realizan una explotación de los mismos a fin de promover la capacidad de aprendizaje organizacional. Mismo que corroboramos en un análisis global que impacta en la capacidad de aprendizaje al analizar tanto la parte estática y dinámica bajo este método. (Cuadro 3). Aún cuando el porcentaje de posibles respuestas se encuentra en el extremo positivo, llama la atención si en realidad se gestiona el conocimiento de forma adecuada, según percepción de los encuestados, por lo que se entiende como se percibe el comportamiento de la organización, en cuanto a las estrategias de facilitar el aprendizaje.

Cuadro 2. Análisis respuesta múltiple agrupación variables de flujos de conocimiento

Frecuencias INFINDGPOORG			
		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
INFINDGPOORG ^a	Fuertemente Desacuerdo	1	.7%
	Desacuerdo	5	3.6%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	33	23.6%
	de acuerdo	52	37.1%
	fuertemente de acuerdo	49	35.0%
	Total	140	100.0%

a. Agrupación

Cuadro 3. Análisis respuesta múltiple agrupación masiva variables de stocks y flujos de conocimiento

Frecuencias STOCKSFLUJOS			
		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
STOCKSFLUJOS ^a	Fuertemente Desacuerdo	3	.9%
	Desacuerdo	15	4.3%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	57	16.3%
	de acuerdo	126	36.0%
	fuertemente de acuerdo	149	42.6%
	Total	350	100.0%

a. Agrupación

Si se realiza un comparativo de los resultados entre los elementos que facilitan el aprendizaje y aquellos que lo proveen, se puede apreciar que la tendencia es aprovechar estas herramientas de creación de conocimientos en todos los niveles, permitiendo el llevar a cabo explotación y exploración que se integre en cada uno de los stocks del conocimiento a fin de hacer frente a las oportunidad que ofrece el entorno, optimizar el uso de la infraestructura existente en cuanto a tecnología, inclusive en el uso y manejo del mismo, pues se observa que no se utiliza en todas sus funciones, representado una área de oportunidad a fin de que se obtenga nueva información que determine las estrategias de planeación estratégica que se requiere en las instituciones de educación superior y a su vez el poder medir la aplicación del conocimiento y evaluar el desempeño en todas y cada una de sus áreas y se fortalezca el liderazgo de las mismas (cuadro 4).

Cuadro 4. Análisis respuesta múltiple agrupación variables de elementos técnicos estratégicos

Frecuencias ELETECEST		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
ELETECEST ^a	Fuertemente Desacuerdo	4	1.1%
	Desacuerdo	8	2.3%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	65	18.6%
	de acuerdo	128	36.6%
	fuertemente de acuerdo	145	41.4%
	Total	350	100.0%

a. Agrupación

Al analizar los elementos del comportamiento a fin de poder crear una cultura de confianza, que se vea reflejada en la disposición de crear e innovar, los porcentajes indican un comportamiento de neutralidad, que podría impactar en la decisión de no tan solo no crear nuevo conocimiento, sino el no tener una innovación constante, y que retrase el avance de éstas instituciones. (Cuadro 5). Se reconoce que están conscientes del prestigio de la institución en la que

laboran, más sin embargo por todo lo anterior se observa y confirma que la capacidad de aprendizaje organizacional se da en cierta medida, pero queda aún mucho trabajo que hacer (Cuadro 6). Revisar resultados de respuestas múltiples en Tabla 5 del Anexo II.

Cuadro 5. Análisis respuesta múltiple agrupación variables de elementos del comportamiento

Frecuencias ELECOMP

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
ELECOMP ^a	Desacuerdo	7	3.3%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	52	24.8%
	de acuerdo	81	38.6%
	fuertemente de acuerdo	70	33.3%
	Total	210	100.0%

a. Agrupación

Cuadro 6. Análisis respuesta múltiple agrupación de variables de resultados no económicos

Frecuencias RNOECO

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
RNOECO ^a	Desacuerdo	2	2.9%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	14	20.0%
	de acuerdo	32	45.7%
	fuertemente de acuerdo	22	31.4%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

4.2. Resultados de Análisis Factorial.

El análisis factorial básicamente busca identificar variables subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de variables observadas. Asimismo, este tipo de análisis comúnmente se suele utilizar en la reducción de datos para identificar un pequeño número de factores que expliquen la mayoría de la varianza observada en un mayor número de

variables. Asimismo, esta herramienta se utiliza en la construcción de hipótesis asociadas a los mecanismos de causalidad o para inspeccionar al conjunto de variables que serán utilizadas en análisis posteriores (como podría ser el de la identificación de colinealidad previo a un análisis de regresión lineal).

La Tabla 6 contenida en (Anexo III) muestra las comunalidades obtenidas con el método de extracción de análisis de componentes principales, con el método *varimax*. Las comunalidades iniciales son los valores estimados de la varianza en cada variable explicada por todos los componentes o factores. Para la extracción de los componentes principales, este siempre se iguala a 1.0 para el análisis de correlación.

Las comunalidades de extracción, se refieren a las estimaciones de la varianza en cada variable calculada explicada por los componentes. En ese sentido, la mayoría de las comunalidades en esta tabla son elevadas y cercanas a uno (y en algunos casos, es 1), lo que indica que los componentes extraídos representan bastante bien a las variables.

Si se presentara el caso de bajos valores en las comunalidades en la extracción de componentes principales, sería necesario realizar la extracción de otro componente y este no es el caso.

En la Tabla 7 contenida en (Anexo IV), se muestra la solución inicial, los componentes extraídos y rotados; en la primera sección se observan los autovalores iniciales (eigenvalores). En el caso de la columna de total, se refiere a la cantidad de varianza en la variable original como resultado de cada componente; en lo que respecta al % de varianza, esta hace referencia a la tasa, expresada en porcentaje, de la varianza explicada por cada componente, respecto al total de la varianza en todas las variables. Asimismo, el % acumulado se refiere al porcentaje de la varianza que es explicada por los primeros n componentes (en este caso, los primeros doce).

Para la solución inicial, de un modelo de este tipo, existen tantos componentes como variables y en un análisis de correlación, la suma de los eigenvalores ó autovalores iniciales, es igual al número de componentes. En el caso de este análisis, hemos pedido que sean extraídos aquellos autovalores

mayores a la unidad, por lo que los primeros 12 componentes conforman la solución inicial ver resultados totales de Tabla 8 en (Anexo V).

Tabla 8. Análisis de Componentes principales

Varianza total explicada									
Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total (1)	% de la varianza (2)	% acumulado (3)	Total (4)	% de la varianza (5)	% acumulado (6)	Total (7)	% de la varianza (8)	% acumulado (9)
1	19.107	28.517	28.517	19.107	28.517	28.517	10.887	16.249	16.249
2	10.828	16.162	44.679	10.828	16.162	44.679	10.383	15.497	31.746
3	8.904	13.289	57.968	8.904	13.289	57.968	9.144	13.647	45.393
4	5.501	8.211	66.179	5.501	8.211	66.179	6.222	9.287	54.680
5	4.692	7.003	73.182	4.692	7.003	73.182	5.378	8.026	62.706
6	3.930	5.865	79.047	3.930	5.865	79.047	5.095	7.604	70.310
7	3.412	5.093	84.140	3.412	5.093	84.140	4.757	7.100	77.411
8	3.149	4.701	88.841	3.149	4.701	88.841	3.902	5.824	83.235
9	2.498	3.728	92.569	2.498	3.728	92.569	3.669	5.477	88.711
10	1.716	2.561	95.130	1.716	2.561	95.130	2.708	4.042	92.753
11	1.341	2.002	97.132	1.341	2.002	97.132	2.466	3.680	96.433
12	1.075	1.605	98.738	1.075	1.605	98.738	1.544	2.304	98.738
13	0.846	1.262	100						

*Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

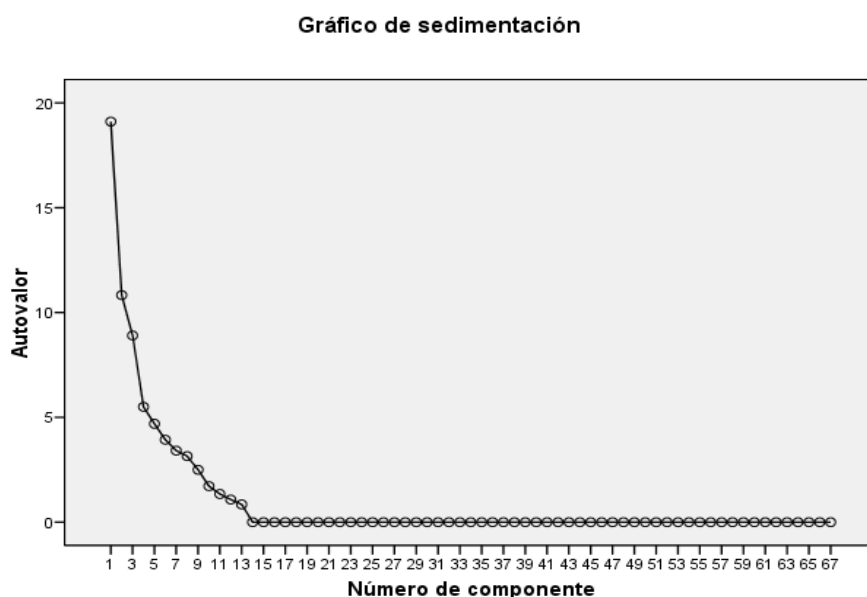
Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a los valores acumulados, se observa que estos doce componentes explican el 98.7% de la variabilidad en las variables originales, por lo que evidentemente con esto se reduce de forma considerable la complejidad de los conjuntos de datos utilizando solo estos componentes, con una pérdida de información de apenas 1.3%.

La segunda parte de la tabla, muestra una vez rotada la matriz, el porcentaje acumulado de la variación explicada por los componentes extraídos se mantiene (columnas 4, 5 y 6) aunque cabría destacar que esta variación está repartida de una forma más uniforme entre los componentes (columnas, 7, 8 y 9). Los grandes cambios en las variables individuales, sugieren en este caso que la matriz de componentes rotados sería más fácil de interpretar que la matriz no rotada.

La figura de sedimentación por otra parte, ayuda a determinar el número óptimo de componentes, y en ese sentido, se grafica el auto-valor de cada componente en la solución inicial. Generalmente en una figura de este tipo, se desearía extraer aquellos componentes que se encuentran en la pendiente inclinada, dada entonces por los primeros tres o cuatro valores de nuestra figura; cabe destacar que los restantes nueve contribuyen de forma marginal a explicar la variación de todos los componentes; a partir del 13 valor, los componentes contribuyen poco (nada) en la solución del modelo.

Cuadro 7.Auto valor de cada



Por otro lado, la matriz de componentes rotados se utiliza para determinar qué es lo que representan los componentes. En ese sentido, el primer componente está altamente relacionado con 35 de las 67 interrogantes del instrumento; por poner un ejemplo, la correlación es cercana a la unidad en el caso de *las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos o los grupos son utilizadas para mejorar las prácticas, procesos, productos, servicios y otros de la organización* (0.91) y *los integrantes de los grupos comparten internamente los logros y los fracasos de su trabajo en común* (0.869). En lo que

respecta al segundo factor, este está altamente correlacionado con 16 de las variables analizadas, como lo es ¿En qué medida están informatizados los distintos puestos de trabajo de la organización? (0.788). El resto de los componentes se correlacionan con las 16 variables restantes. (Anexo VI).

4.3 Análisis de frecuencia de elementos representativos

Tabla 10. Resultados del análisis factorial exploratorio para los stocks de conocimiento

Factores	F1 Conocimientos individuales		F2 Conocimientos de grupo		F3 Conocimientos organizacionales	
	Variable	Peso	Variable	Peso	Variable	Peso
	6	.774	11	.900	16	.435
	7	.867	12	.792	17	.795
	8	.683	13	.864	18	.495
	9	.694	14	.951	19	.700
	10	.481	15	.935	20	.791
% de varianza explicada	3.500		1.167		3.216	
% acumulado de varianza	70.009		23.332		64.313	

Stocks de conocimiento.

En el análisis factorial exploratorio realizado a los stocks de conocimiento de la pregunta (V6-V20, Tabla 10), se aprecian valores de menos pesos tanto en el factor 1 y 3, donde se mide el conocimiento que se tiene en la institución, encontrando curiosamente que aun cuando existen modelos de negocio y de gestión que integran las metodologías y procesos operativos necesarios para trabajar eficientemente en su opinión tiene menos peso y se debe buscar una estrategia de posicionamiento a futuro. Los individuos concentran sus conocimientos y no se involucran en trabajo organizativo.

Tabla 11. Resultados del análisis factorial exploratorio para los flujos de conocimiento

Factores	F4 Exploración del conocimiento		F5 Explotación del conocimiento	
	Variable	Peso	Variable	Peso
	21	.630	26	.660
	22	.526	27	.778
	23	.805	28	.249
	24	.835	29	.582
	25	.649	30	.742
% de varianza explicada	3.445		3.012	
% acumulado de varianza	68.899		60.236	

Los flujos de conocimiento.

Por lo que se refiere a estos (F4 y F5, Tabla 11) en el análisis factorial exploratorio se obtienen factores relevantes, se explora en gran medida el conocimiento, pero en menor medida se explota el mismo, lo que no genera un conocimiento que pudiera ser apreciado para el conjunto de la institución o dentro de un grupo de ellas, no estableciendo confianza en algunos rubros. Influencia más de manera individual y grupal, que la influencia que proyecta la misma.

Tabla 12. Resultados del análisis factorial exploratorio para los elementos de gestión técnico estructurales

Factores	F6 Vigilancia del entorno		F7 Sistemas de información		F8 Procesos de planeación estratégica		F9 Sistemas de evaluación	
	Variable	Peso	Variable	Peso	Variable	Peso	Variable	Peso
	31	.442	38	.951	47	.824	51	.373
	32	.762	39	.714	48	.722	52	.376
	33	.834	40	.890	49	.869	53	.706
	34	.730	41	.878	50	.782	54	.833
	35	.700	42	.891			55	.890
	36	.636	43	.752			56	.633
	37	.889	44	.734			57	.771
							58	.848
% de varianza explicada	1.249		1.115		1.081		1.755	
% acumulado de varianza	20.815		13.942		18.024		25.075	

Elementos de gestión técnico-estructurales.

En este tercer análisis (F6 a F9, Tabla 12) se corroboran los resultados, pues aun cuando la varianza explicada es mayor en los sistemas de medición no se ocupan de utilizar parámetros e indicadores de gestión, pues es bajo el peso además en establecer sistemas de información contable y de control financiero, aun cuando están atentos a los cambios en el entorno y utilizar la infraestructura en materia de tecnología, razón que podría dar justificación a los resultados de establecer procesos de planeación estratégica para lograr llevar a la empresa al éxito.

Tabla 13. Resultados del análisis factorial exploratorio para elementos de gestión del conocimiento

Factores	F10 Confianza		F11 Creatividad		F12 Innovación	
	Variable	Peso	Variable	Peso	Variable	Peso
	59	.848	64	.896	69	.718
	60	.731	65	.662	70	.987
	61	.701	66	.334	71	.915
	62	.712	67	.630	72	.636
	63	.651	68	.656	73	.533
% de varianza explicada	3.643		3.157		1.028	
% acumulado de varianza	72.863		63.140		20.551	

Elementos de gestión de comportamiento.

En este análisis los números evidencias que coinciden en los tres factores (F10-F12, Tabla 13), reconociendo la pertinencia de trabajar en un ambiente de confianza, para poder crear un ambiente de creatividad y que se induzca a una mayor creatividad, pues inclusive se refleja en la tolerancia a los fallos por parte de las instituciones, se promueve de igual manera el formar equipos de trabajo a fin de externalizar el conocimiento y poder generar mejores ideas y por supuesto innovar ya que también se observa la disponibilidad de recursos para inversión en tecnología. Y que consideran se aplique la generación del conocimiento.

Impacto de la capacidad de aprendizaje en los resultados no económicos.

El análisis factorial aplicado a las variables (Tabla 14) se miden los resultados que definen a las medidas de recursos no económicos, en el que el peso de las variables, evidencian que se saben ser instituciones con buena imagen y que ofrecen satisfacción a sus alumnos, pero no se ocupan por el incremento de la matrícula, por lo que hay que establecer la conducta de aprendizaje en la institución y buscar ser parte de la reputación de la organización.

Tabla 14. Resultados del análisis factorial exploratorio para las variables de impacto

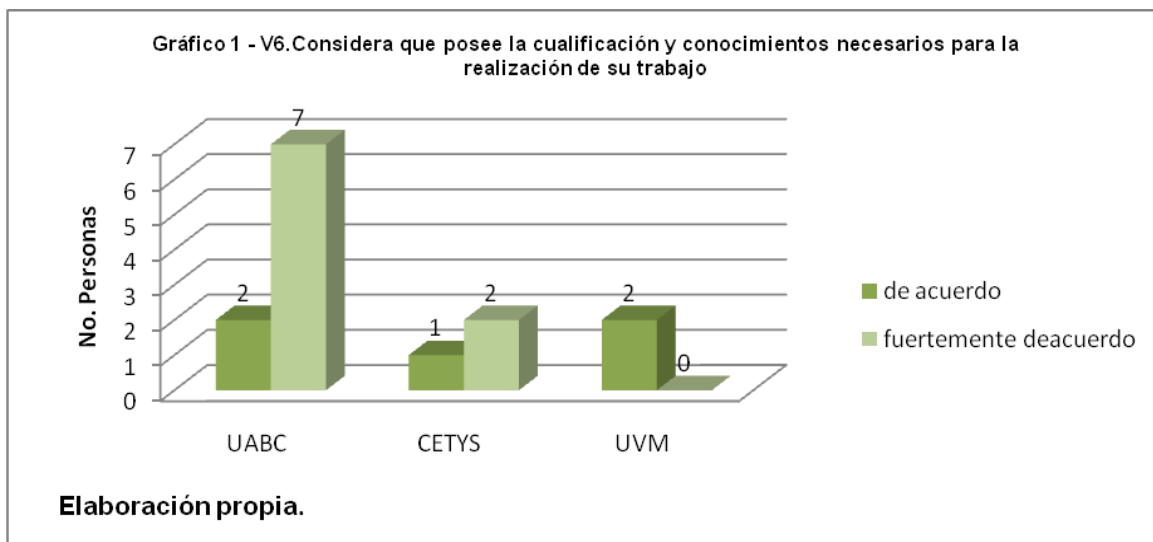
Factores	F13 Confianza	
	Variable	Peso
	74	0.493
	75	0.693
	76	0.693
	77	0.833
% de varianza explicada	3.245	
% acumulado de varianza	64.892	

4.4. Resultados de las capacidades de aprendizaje de la organización.

4.4.1. Stocks de conocimiento

Factor 1. Conocimiento Individual (CONIND).

Al obtener como resultados respuestas muy similares en las tres instituciones, se puede observar que la mayoría de los participantes reconocen tener los conocimientos y estar calificados para desarrollar sus tareas, así también manifiestan tener un alto sentido del rigor y la responsabilidad en la ejecución de sus tareas, aun cuando algunos se manifiestan únicamente por estar de acuerdo. Con esto se puede deducir que el conocimiento individual es de un nivel adecuado para el área. Además que parece indicar que ellos no requieren de un gestor de conocimiento ya que cuentan con los conocimientos y competencia necesarias para las mismas, esto de acuerdo a su perfil profesional, estudios realizados y capacitación recibida.



Factor 2. Conocimiento de equipo/grupo (CONGR).

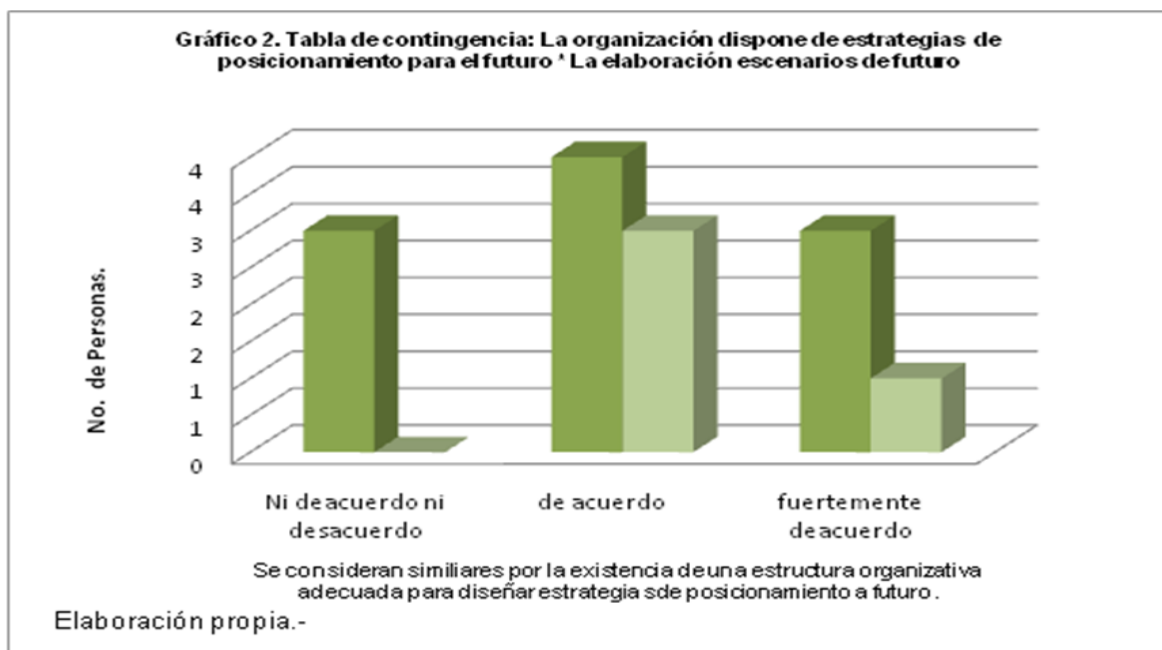
Se encuentran diferencias de opiniones, incluso en términos de estar en una posición neutral, se puede interpretar que los empleados trabajan mejor de manera individual que en equipos de trabajo, pudiendo así detectar áreas de oportunidad para la capacitación de trabajo en equipo a los mismos. Sin embargo se observa un esfuerzo de cambio a fin de propiciar el trabajo de manera grupal y que se les otorgue la libertad de tomar decisiones y resolver conflictos, debiendo propiciar actitudes en los empleados que apoyen al éxito de las funciones y beneficios a todos los involucrados. Cuesta más trabajo compartir el conocimiento. Lo que contradice el primer factor porque entonces si se requiere un gestor del conocimiento.

Factor 3. Conocimientos organizativos (CONORG).

Se puede interpretar que del conocimiento de la organización no se hace una explotación continua del mismo, aun cuando se cuenta con tecnología reciente, no se optimiza en sus funciones, ya que no se cuenta el total de la información debidamente registrada confirmando el punto anterior que se dificulta la gestión del conocimiento en la organización.

Del análisis exploratorio para los almacenes de conocimiento, se indican aspectos que realmente pueden ser apreciados tanto para el conjunto de la organización, o bien en algún grupo dentro de ella, ya que existe el interés que

dentro de la organización se cuente con estrategias de posicionamiento futuro al observar la existencia en la organización de modelos de negocio y de gestión, de base de datos, y de valores culturales significativos, que permita medir los conocimientos organizacionales, pudiendo así desarrollar una cultura organizacional que optimice la estructura de los posgrados.



4.5. Flujos de conocimiento.

Factor 4. Flujos de exploración (EXPLOR).

Aun cuando los participantes en su mayoría opinan que la organización avanza con estrategias de perfeccionamiento y mejora y que comprende todo y a todos, los resultados de las variables anteriores denotan que se requiere una mayor participación de manera individual y grupal en la toma de decisiones para la solución de problemas, aplicando y gestionando de manera oportuna los conocimientos de los mismos.

Factor 5. Flujos de explotación (EXPLOT).

Se puede observar que la organización si influye en los individuos y los grupos, por lo que es un área de oportunidad para facilitar el conocimiento y propiciar generar cartera de conocimientos grupales y factores de éxito a la

organización. Pudiendo fomentar el interés en las relaciones internas de la organización, esencial para la generación de conocimiento.

4.6. Elementos de gestión técnico estructurales

Factor 6. Vigilancia del entorno (VIGENT).

Se observa que las instituciones si están vigilando el entorno, sus tendencias y metodologías de trabajo a fin de generar un sistema de aprendizaje continuo que propicie la transferencia de conocimiento tanto interna como externamente, pero que está sujeta a una mejora constante que les otorgue la confianza de proponer nuevos stocks de conocimientos en todos sus niveles a fin de poder innovar y cambiar procesos, procedimientos y sistemas.

Factor 7. Sistemas de información (SISINF).

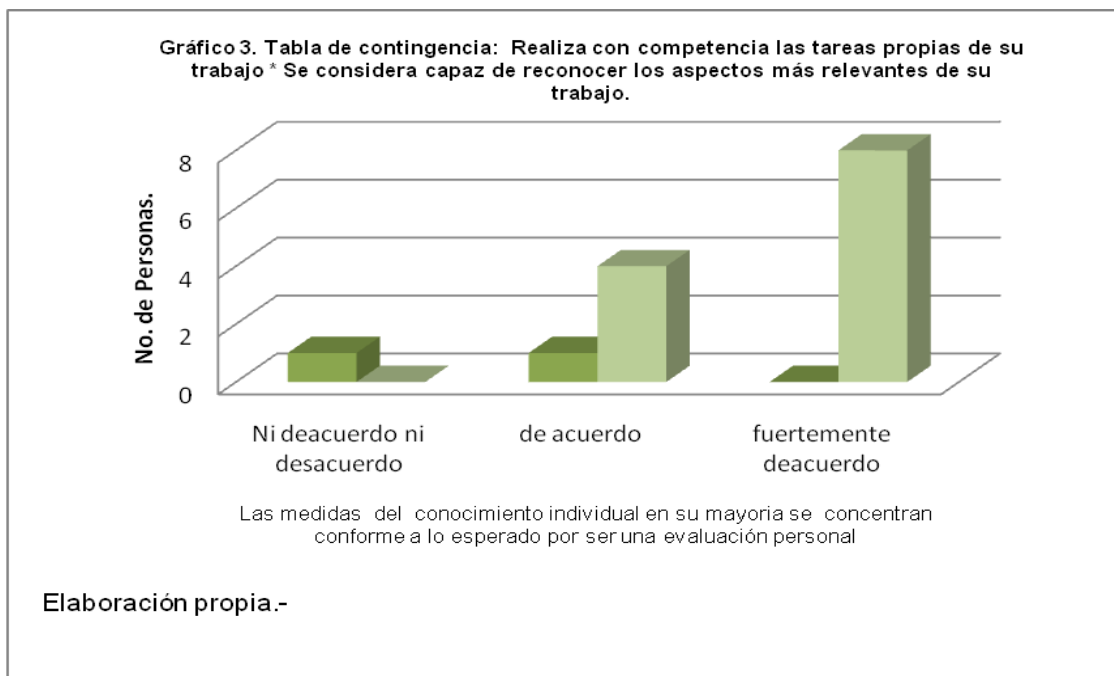
Se puede interpretar que en materia de sistema y tecnologías de la información todas coinciden que tienen la infraestructura idónea para este fin, Mas sin embargo es un área de oportunidad para seguir gestionando el conocimiento a través de las tecnologías de información, optimizando el uso de estos con inversión de adquisición y formación en tecnologías.

Factor 8. Procesos de planeación estratégica (PPEST).

Se puede observar que la planeación estratégica no se está llevando a cabo como tal, ya que existe poco conocimiento de parte de los empleados en la implementación de la misma, donde no se explora el conocimiento a fin de poder explotarlo para el logro de la misión, metas y objetivos de las instituciones. Más sin embargo se puede apreciar el interés por mejorar el sistema de comunicación.

Factor 9. Sistemas de evaluación (SISEV).

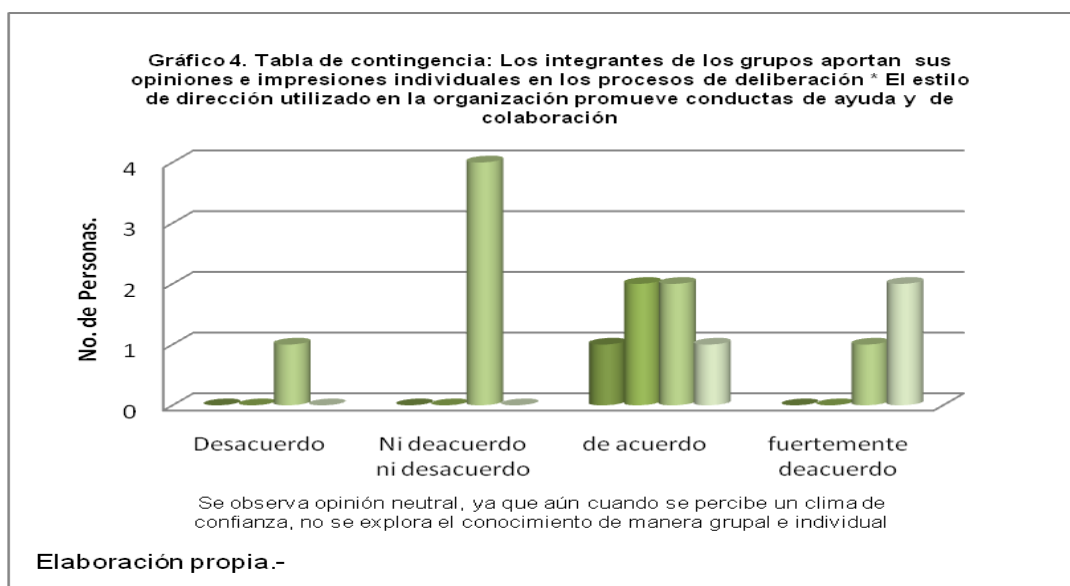
Se puede confirmar lo anterior ya que no existe un sistema de medición y evaluación de la gestión del conocimiento. Encontrando áreas de oportunidad para diseñarlas y buscar su impacto en el uso del conocimiento de los empleados, así como la optimización de los sistemas de información.



4.7. Elementos de gestión de elementos del comportamiento.

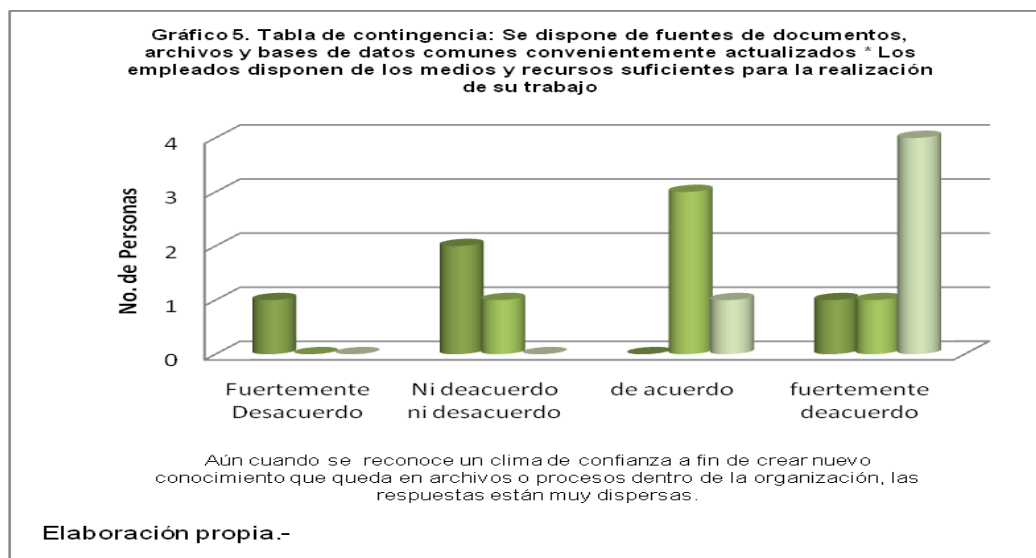
Factor 10. Confianza (CONF).

En esta parte donde se busca generar un estado de confianza entre los empleados se puede observar que existen opiniones divididas, ya que esto confirma el porqué se trabaja mejor de manera individual que grupal, existe una gran área de oportunidad de parte de la dirección de estimular ese sentido de confianza entre sus empleados a fin de generar o establecer una cultura de alta confianza.



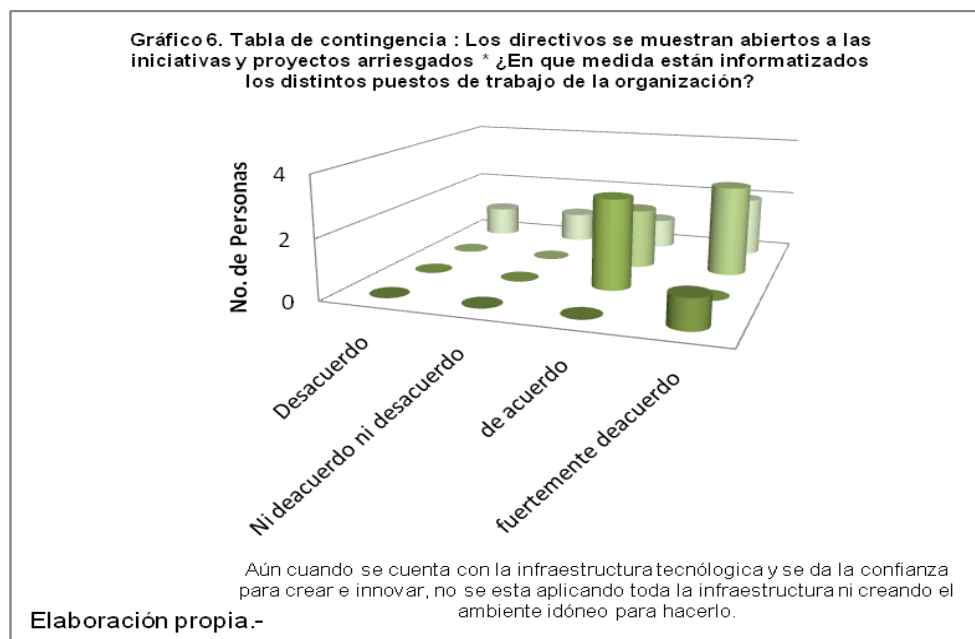
Factor 11. Creatividad (CREA).

Se observa que se percibe una apertura a la creatividad para la aplicación del conocimiento y el generar nuevo por parte de la dirección a los empleados. Por lo que si se estimula más la confianza en ellos, el diseñar, implementar y evaluar los planes estratégicos será más asequible.



Factor 12. Innovación (INNO).

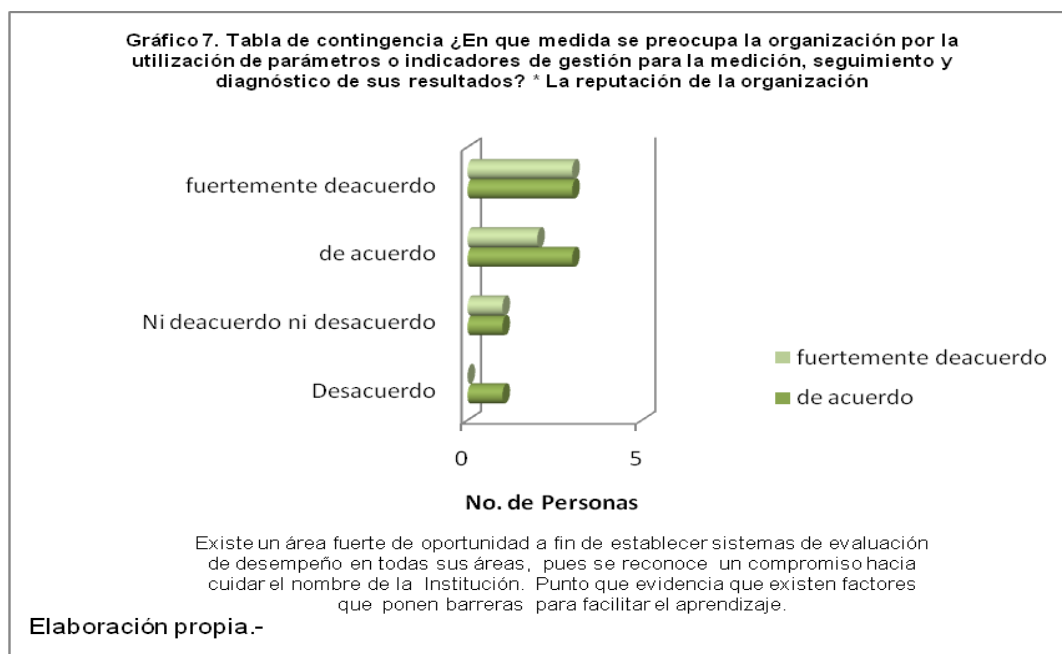
Se puede observar ciertas limitantes para la innovación por parte de los participantes, y esto es viable, ya que la parte de la confianza y la creatividad no está del todo desarrollada, a fin de poder implementar y poner en práctica nuevas ideas para la creación y resolución de problemas. Se tiene la limitación de los recursos destinados para innovar en nuevos proyectos.



4.8. Elementos de valoración de la organización

Factor 13. Resultados no económicos (RDONOEEO).

Se observa que existe un alto sentido de pertenencia a la institución, conscientes del alto grado de reputación que tiene la misma, porque se tiene satisfacción tanto como empleado y como perciben ellos la satisfacción de los alumnos y su presencia en el entorno externo como instituciones reconocidas en el mismo. Conscientes que en la medida que este factor obtenga una mejor evaluación, se verán reflejados en los resultados económicos.



De manera específica los resultados evidencian los siguientes aspectos:

1. Adquisición de conocimiento externo e interno.

A través de los elementos técnico-estructurales se constituye una fuente externa de generación del conocimiento, ya que resulta evidente que la vigilancia del entorno proporciona contactos al exterior que otorgan información concreta de su actividad específica tanto nacional como internacional, e inclusive de su macro-entorno como es el contexto social, tecnológico, económico, político y legal entre otros, a fin de establecer contacto con clientes, proveedores e instituciones externas y fuentes especializadas que permitan la elaboración de posibles escenarios a futuro a través del intercambio de ideas e información, cuestión que no se tiene muy clara, por parte de sus líderes.

Contrario a lo que pudiera pensarse los sistemas y tecnologías de información no son un factor significativo para generar conocimiento externo, aun cuando se cuenta con una infraestructura de sistemas y tecnologías de la información, que les pudiera permitir conectarse con su entorno exterior o bien dentro de sus distintas unidades en las instituciones, ya sea en solitario o en red, pudiendo ser utilizadas de manera individual, en equipo o por toda la institución. Si bien los sistemas de información son una condición necesaria, no es suficiente para gestionar el conocimiento, ya que solo representa un medio por donde este puede descubrirse, analizar y almacenar dentro de las mismas. Pudiera ser propiciada por una inadecuada gestión del talento humano, con una cultura organizacional poco efectiva, por un estilo de liderazgo o directivo que no ha establecido una estructura organizacional que proporcione a las instituciones dirección y estímulos necesarios para su competitividad.

Los procesos de planeación estratégica es un elemento de gestión fundamental para abordar decisiones importantes, gestionar e implementar acciones que apoyen en el cumplimiento de los objetivos de los posgrados. Siendo fundamental que estas se apoyen en los stocks de conocimiento disponible a fin de utilizar el conocimiento como entrada en la generación de estas acciones, y desplegar los flujos de aprendizaje necesarios para desarrollarlos. Por lo que no diseñan específicamente procesos de planeación estratégica que apoyen en innovaciones que permitan hacer frente a los escenarios del futuro determinantes para decidir el rumbo del aprendizaje continuo en las instituciones.

En los sistemas de seguimiento y evaluación, se observa que no se valora de manera formal y continua las tareas realizadas para la obtención de mejores resultados. Así como la retroalimentación de las relaciones causa-efecto de estos a fin de favorecer en la exploración y explotación de conocimientos que apoyen en la generación de nuevos conocimientos en cada uno de sus stocks, y la manera en que se transfieren estos a fin de determinar qué factores facilitan el aprendizaje en las instituciones.

Dentro de los elementos de gestión de comportamiento, se deben de observar aspectos más subjetivos, como son las motivaciones, interpretaciones e

intuiciones de los individuos, ya que es fundamental el conocer la forma en que estos se relacionan con su trabajo y con los demás miembros de la institución. Los líderes no promueven de manera concreta acciones que modifiquen el entorno de los individuos, pues estos trabajan mejor de manera individual, debiendo estimular conductas y habilidades que se reflejen en el comportamiento a fin de propiciar el compartir el conocimiento y afectar de forma sustancial la capacidad de aprendizaje en las instituciones. No existe de manera clara una cultura institucional que se perciba un ambiente de confianza a fin de creer en las acciones y compromiso de los demás. Los estilos de dirección no se perciben del todo confiables. Pudiendo ser factor importante para que la concepción de ideas creativas no se aplique del todo en un contexto institucional que no habla de creatividad organizacional a su vez en cierto modo. Propiciando que no se den cambios en las instituciones, al no aplicar la innovación para poner en práctica esas nuevas ideas.

2. Elementos importantes para la generación y transferencia del conocimiento.

Los elementos más importantes que se observaron para la generación del conocimiento son la cultura organizacional, el estilo directivo o de liderazgo, la estructura organizacional y el trabajo en equipo. En este caso la cultura se refiere a la carga académica que se tiene, los horarios de que se dispone para el auto aprendizaje y el fácil acceso para alguna de las instituciones que se tiene con sus directivos a fin de realizar alguna petición o bien compartir alguna situación. O bien la frecuencia con que el directivo se acerca para conocer la manera, formas o condiciones en que se están realizando los proyectos, no siendo así en todas, ya que en algunas estas cercanías no son tan frecuentes.

Por otra parte se considera en la mayoría de los casos que por el tipo de trabajo que se realiza, se puede aprovechar las diferentes fuentes o mecanismos para aprender de manera constante, motivándolos a formarse por su cuenta y aplicar nuevo conocimiento en las actividades en las que se encuentra desarrollando la institución.

A pesar de ser instituciones que constantemente están generando conocimiento, debido a su carácter de formación, investigación y contacto con

otras instituciones, llama la atención el que no se optimiza el uso de las tecnologías para transferir el conocimiento, como pudiera ser el uso del correo electrónico en todas sus funciones, y no tan solo como medio de comunicación interno o externo de la gestión administrativa, no quedando evidencia de las bases de datos y procesos de las actividades de la misma en la mayoría de los casos. Dándose más la comunicación de cara a cara, pasillos o bien en las reuniones o juntas trabajo Consideradas de manera importante como fuentes de generación de conocimiento e importantes para la transferencia formal del mismo.

Así también de acuerdo a la revisión de otros trabajos de investigación realizados sobre la temática de este estudio, se encontró que el mayor enfoque es sobre la implementación de las TIC's para la efectiva GC en los sectores públicos y privados en su mayoría, solamente dos de esas investigaciones realizada por Pacheco (2004) y Rivas, et al. (2002), fue realizada en instituciones gubernamentales, publicas y educativas, encontrando respuesta solo de las instituciones gubernamentales y publicas, y nula participación de las instituciones de educación en la primera, misma que se realizo en España y con una menor participación la segunda realizada en Mexico. Además de haberse realizado la mayoría de estos trabajos en España su espacio temporal consiste dentro de los tres primeros años de la primera década del presente siglo. Se encontraron algunos trabajos realizados en Chile, Cuba, Venezuela y México, pero más de tipo investigación bibliográfica, enfocados a la revisión del estado del arte sobre GC. Representando una limitante por no tener un punto de referencia que permitiera elaborar un comparativo entre este trabajo y otros realizados en otros sectores inclusive.

CAPITULO V. CONCLUSIONES.

La conclusión general que resulta con la evidencia encontrada es que el grado incipiente de desarrollo que guarda la aplicación de la GC en los posgrados de las ciencias administrativas en Mexicali, donde se esperaría encontrar una estrategia más eficaz para la implementación de ésta es pobre tanto en medios como en contenidos. Coincidiendo con los otros trabajos de investigación revisados sobre el estado que guarda hoy en día la GC. No cuentan ninguna de las tres IES visitadas con una biblioteca virtual en su área, no existe índice de investigaciones terminadas en cada uno de sus programas: Tesis de Maestrías y Doctorados, Publicaciones de Libros, Artículos; sus portales contienen información escasa y pobre, y llama la atención que ninguno de sus programas de estudio, tengan contenidos referentes a esta temática, que después de la exhaustiva revisión del estado del arte, queda claro que es una herramienta obligada en la administración de cualquier empresa que desee ser exitosa y establecer una estrategia competitiva.

Pudiendo dar respuesta al objetivo general que busca desarrollar un análisis crítico con el propósito de describir el estado que guarda la GC en lo que concierne al modo en que está siendo generado y transferido en las instituciones de educación superior,

En la presente investigación se ha discutido la necesidad existente de que las organizaciones cuenten con un sistema de Gestión de Conocimiento, a fin de diseñar y establecer estrategias que apoyen en la capacidad de aprendizaje de la organización, a través de facilitar el conocimiento a cada uno de los miembros de las mismas con el objetivo de establecer ventajas competitivas, y es que ante un entorno empresarial competitivo e incierto, donde la única certeza es el cambio, éstas deben de tener en cuenta que el conocimiento de su talento humano se está convirtiendo, cada día en mayor grado, en su recurso más valioso.

Hoy por hoy las redes son más importantes que los países, de ahí que se espera que los negocios se realicen en tiempo real, y es que ante entornos tan cambiantes las estructuras organizacionales deben ser menos rígidas, a fin de que puedan adaptarse de manera rápida a los cambios.

La manera en que las organizaciones deben de conducirse en la actualidad es como un sistema de aprendizaje integrado por los aspectos estáticos y dinámicos, esto es por los stocks de conocimiento en todos sus niveles, tanto individual, grupal y organizacional y por los flujos de conocimiento que representan a los procesos de aprendizaje, a fin de establecer un entorno flexible (exploración) y eficiente (explotación); que tenga como consecuencia el generar nuevas ideas para la creación de nuevos procesos y sistemas que establezcan una ventaja competitiva.

Conforme a los resultados obtenidos, podemos determinar el estado que guarda la gestión del conocimiento en los posgrados de las ciencias administrativas, pudiendo encontrar áreas de oportunidad de mejora, teniendo como principal reto el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional, buscando un equilibrio entre los dos aspectos fundamentales del conocimiento: la existencia de una cartera de stocks de conocimiento y el desarrollo de flujos de conocimiento que permiten generar y transferir el conocimiento, y eliminar los factores que dificultan la transmisión del mismo, como es la falta de tiempo, saturación de actividades y realizar actividades de manera individual mas que en equipos de trabajo.

La presente investigación evidencia que para generar un compromiso con la capacidad de aprendizaje organizacional, se requiere la adopción de procedimientos y sistemas necesarios para la obtención y análisis de información relevante que permita interpretar la condición de los entornos tanto interno como externo e introducirla en sus procesos de decisión, coordinación y control.

Por lo que los elementos que conforman la gestión técnico estructural como son la vigilancia del entorno, los sistemas de información los procesos de planeación estratégica, y seguimiento y evaluación, deben dirigirse a establecer acciones necesarias para conducir las actividades de la Institución. A través de la aplicación de los elementos del comportamiento, que permitan desenvolverse en un ambiente de trabajo comprometido con su entorno, propiciando la confianza entre los mismos de aportar y generar nuevos conocimientos a fin de crear e innovar de acuerdo a los requerimientos del mercado.

El principal reto de los posgrados sería el establecer buenas relaciones personales entre los miembros de la misma y en todos los niveles, a fin de crear un contexto propicio que facilite el conocimiento entre los equipos de trabajo y con ello eliminar barreras que no permitan la adecuada gestión del conocimiento.

Sabido es que cada organización aprende en función de sus particularidades internas y las de su entorno externo, de ahí que las universidades que cuentan con programas de posgrado en las ciencias administrativas comprendan que tanto la adquisición de conocimiento externo como la creación de conocimiento interno son actividades importantes para generar nuevo conocimiento en la institución, mismo que permita ampliar, modificar y fortalecer su oferta de servicios, a fin de generar estrategias que permitan hacer frente a los cambios y disminuir riesgos ante un entorno inestable y turbulento.

Por el momento, se cuenta con elementos de gestión técnico-estructurales como son: la vigilancia del entorno, las tecnologías de información, los procesos de planeación estratégica, sistemas de seguimiento y evaluación, además de que si se facilita el aprendizaje, y que aunado a los elementos de gestión del comportamiento, como es el establecimiento de una cultura de alta confianza, se establezca un clima de creatividad que propicie la innovación en su gestión y en sus estrategias de cómo crecer y ser mejores en sus directrices como son la academia, la investigación y la vinculación con los sectores educativos, gobierno y empresarial, que a su vez se convierten en una fuente generadora de nuevo conocimiento, mismo que suministra conocimientos tecnológicos específicos y necesarios para el desarrollo de nuevos servicios y el diseño de procesos de planeación estratégica que permitan dirigir y establecer sistemas de evaluación que reflejen los resultados de los esfuerzos realizados para el logro de los objetivos, y de la visión compartida de acuerdo a la misión de las Universidades.

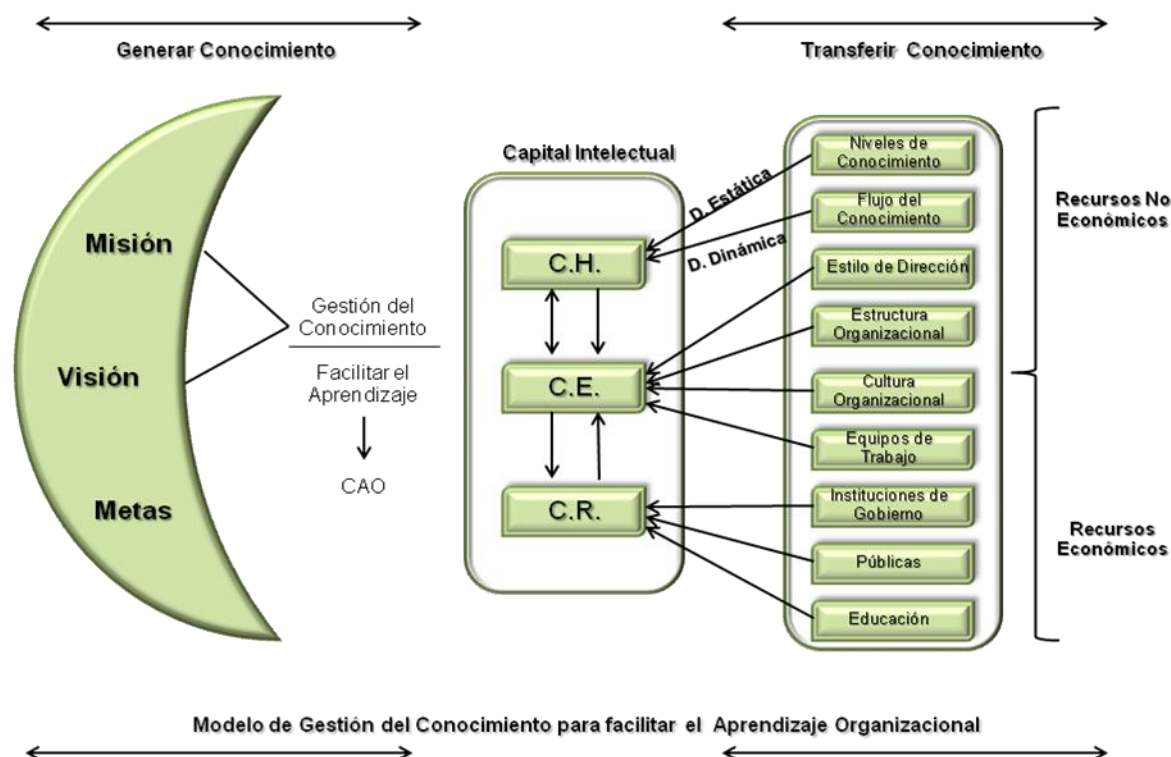
Se puede observar que el auto aprendizaje es clave en este tipo de organizaciones, ya que al socializarse produce conocimiento grupal que impacta en el conocimiento organizacional, mismo que debe ser apoyado por los directivos otorgando un clima de confianza que apoye en la solución de dudas y conflictos

que provoquen acciones que desarrollen la capacidad de crear e innovar de los individuos.

La empresa que aproveche los efectivos intelectuales de la institución, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, a través de gestionar el conocimiento en todos sus niveles y mediante la aplicación efectiva de sus flujos, que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos, estará en situación de afrontar los retos futuros, Capturar y gestionar estas capacidades, estos conocimientos y rentabilizarlos es lo que se denomina Gestión del Conocimiento.

Como resultado de la revisión de modelos de evaluación de programas de GC existentes como es el de Andersen, KPGM y el SECI se propone un Nuevo Modelo sobre Evaluación de GC que involucra las variables de: estructura organizacional, estilos de dirección, trabajo en equipo, cultura organizacional y procesos. Mismo que no pudo ser validado empíricamente, pero que será un trabajo de futuras investigaciones ya que resulta fundamental para explicar el problema de generación y transferencia de conocimiento.

Fig. 6. Elaboración propia a partir de Modelo Capital Intelectual. Bueno (2002) y Modelo de Capacidad de aprendizaje organizacional. Prieto (2003).



Limitaciones de la investigación:

La principal limitación de la presente investigación es la generalización de los resultados, ya que la población a encuestar fue muy reducida; a fin de subsanar este inconveniente se pretendió incrementar la muestra, aplicando los cuestionarios a otros posgrados de diferentes disciplinas, a los cuales no se nos dio acceso por enfocar la temática únicamente a lo relacionado al tema de las Tics, no permitiéndonos el acceso al mismo.

Extensiones de la investigación

El presente estudio, localizo pautas claves sobre como los posgrados en ciencias administrativas llevan a cabo la generación y la transferencia del conocimiento. Por lo que se pretende realizar en un segundo momento la misma investigación pero con la iniciativa privada y pública, a fin de poder indagar si dicho estudio se puede replicar en ellas. Y que como parte de la GC de los posgrados se establezca un vínculo entre empresas-gobierno-universidades a fin de apoyar en el desarrollo de las mismas con trabajos de investigación que apliquen para el establecimiento de sus ventajas competitivas. Al igual que se busque validar el Modelo propuesto como resultado de estos trabajos, buscando el que se aplique a los diferentes programas de posgrado en las distintas universidades, además de crear un Cluster de Conocimiento con el proposito de apoyar esta incipiente economía del conocimiento en nuestra entidad y llevarla a definir su vocación de Estado. Pretendiendo establecer un objeto de estudio en una investigación posterior, ampliando la muestra a otros sectores y tamaños de empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arbonies, A. (2003): La empresa digital extendida basada en conocimiento en Hernández, R. (2003): Gestión del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones, Trujillo, Fundación Xavier de Salas.
- Argyris, C. y Schòn, D. (1978): Organizational Learning: A Theory of action Perspective. Reading, M.A.: Addison Wesley.
- Babbie, E.R. (2004): The practice of social research with infotrac (10a. ed.). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17.
- Bell, D., (1976): El Advenimiento de la Sociedad post-industrial, Alianza Editorial.
- Bohn, R. (1994): Measuring and Managing Technological Knowledge. Sloan Management Review, 36.
- Bontis, N. Dragonetti, N. C. Jacobsen, K. and Roos, G. (1999): The Knowledge Tool Box: A Review of the tools available to measure and manage intangible resources, European Management Journal, Vol.17, No.4, 391-402.
- Bostwick, G.J. y Kyte, N.S. (2005). Measurement. En R.M. Grinnell y Y.A. Unrau (eds). Social Work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches (7a. ed. Pag.97-111), Nueva York: Oxford University Press.
- Bueno, E., (2002): Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management) en Hernández R. (ed.) 2002 Perspectivas sobre dirección del conocimiento y Capital Intelectual. Instituto Universitario Euroforum, Escorial, Madrid.
- Gestión del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones. Edición La Coria, Fundación Xavier de Salas, Cáceres.
- Canals, Agustí (2003). La gestión del conocimiento. En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona) [en línea]. UOC. Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html> (Accesado el 9 de Julio de 2007).

- Capella, R. Jorge. (2005): La gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional de Formación Docente y V Congreso Nacional de Institutos superiores Pedagógicos, 2005.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): A Behavioural Theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cheese Peter, Thomas Robert J. y Craig Elizabeth (2008): La organización basada en el talento. México, Prentice Hall.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998): Working Knowledge. How organizations manage what they Know. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
- Drucker, Peter (1998). La Organización del futuro. Buenos Aires: Granica.
- (1994): Post-Capitalist Society, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Fernández, E., Montes, J.M., Vázquez, C.J.,(1998): Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa, Dirección y Organización, Núm 22, sept.
- García F. Francisco, Lavín V. Jesus y Álvarez H. Maritza (2009): La Gestión del Conocimiento y los equipos de trabajo”: Una interrelación necesaria.- Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol.4 Num.1.
- George Claude S. y Álvarez Lourdes (2005): Historia del pensamiento administrativo. 2ª Ed. México, Prentice Hall.
- Grant, R.M. (1996): Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability Knowledge Integration – Organization Science Vol.7.
- Gore, E., (2003): Conocimiento colectivo, la formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas. Buenos Aires, Granica.
- Hernandez S, Roberto, Fernandez, C, Baptista, Pilar (2010): Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, Quinta edición.
- Itza Beatriz (2003): Estrategia empresarial Disponible en:
<http://publicaciones.estrategia.net/aniversario/management.htm>.
 (Accesado el 16 de mayo de 2007)

- Kogut, B. y Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology . Organization Science.
- Krogh, Georg von, Kazuo y Nonaka, Ikujiro. Facilitar la creación de conocimiento. Como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación. Oxford University Press, 2001.
- Leydesdorff, L., y Etzkowitz, H., (2002): Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations” – International Publishing Group, Barnes y Noble Sales.
- Lloria, M.B., (2000): El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva, Universidad de Valencia, Working Paper.
- Machlup, Fritz. (1962). The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton: Princeton University Press.
- Malhotra, N.K.(1997). Investigación de mercados – Un enfoque práctico. Prentice Hall, México.
- Mayo, A. y Lank, E. (1994). Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning). Gestión, Barcelona.
- Medellin Cabrera Enrique. (2002) Elementos para la gestión de activos intangibles en una organización. Revista Manufactura, Año , Número 87, Septiembre 2002.
- Moreno, Luis. (2009).
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge creating company. Harvard Business Review, November/December, págs. 96-104.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies create the dynamics of innovations. New York: Oxford University Press.
- Ordóñez de Pablos, P.,(2004). Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com. (Accesado en junio,2004)
- Pacheco Núñez de Almeida María Amelia (2004). Tesis doctoral La situación de la gestión del conocimiento en Portugal. Cáceres

- Pavez Salazar A. (2000). Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Polanyi (1966). Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.
- Prieto Pastor Isabel Ma. (2003). Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones propuesta de un modelo integrador. Tesis para obtener el grado de Doctor por la Universidad de Valladolid.
- Rama Claudio (2004). El presente trabajo se ha realizado con base en los Informes Nacionales auspiciados por IESALC, discutidos en la Reunión Regional sobre El Diagnóstico y la Perspectiva de los Estudios de Postgrado en América Latina, Sao Paulo, Brasil, 9 y 10 de diciembre de 2004 (IESALC, Consejo de Rectores de Universidades Brasileñas-CRUB)
- Rivas, L., Morales, J., Peña, M., Sotomayor, J., Aragón., (2002). La Gestión del conocimiento en las organizaciones mexicanas. Investigación Administrativa Enero-Junio, Num. 90.
- Rivero Amador Soleidy, Licenciada en Ciencias Económicas soly@eco.upr.edu.cu soleydi2002@yahoo.es Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary (2005). Administración. 8ª Ed. México, Prentice Hall.
- Rowley, J. (2000): Knowledge organisation for a New Millennium: Principles and Processes, Journal of Rugles, R. (1998) "The estate of notion: KM in the practice". California Management Review, Spring, Vol. 40. No.3.
- Salazar Castillo, José M. (2003). Gestión del conocimiento: origen e implicaciones organizativas. Foro ESINE n. 17, marzo, 2003
- Sánchez, Ron. (2005). Knowledge Management and organizational competence. Oxford, México.
- Schumpeter, Joseph Alois. (1912). Teoría del desenvolvimiento económico, Traducción Española, 1994, México: Fondo de Cultura Económica.

- Serradell Lopez Enric y Angel A. Juan Pérez (2003). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Disponible en:
<http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html> (Accesado el 8/07/2007).
- Soto Eduardo, Sauquet A., Gore E., Vogel E. Cárdenas J.A. y Soler C. (2006). Gestión y Conocimiento. En organizaciones que aprenden. México, Thompson.
- Spender J.C. (1996). Making knowledge the basis of a Dinamyc Theory of the Firm. Strategic Management Journal.
- Robbins, Sthepen y Coulter, Mary (2005). Administración. 8va ed. pp. 7-10, México. Prentice Hall.
- Stewart, T. (1997). Intellectual Capital. Doubley Nueva York.
- Toffler Alvin y Toffler Heidi (2006). La Revolución de la Riqueza. Editorial Debate.
- Von,Krogh, G., Ichijo, K., y Nonaka, I. (2000). Facilitar la creación de conocimiento. Como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación. Oxford University Press.
- Ventura, J., (1996). Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Vera, D. y Crossan, M. (2000): Organizational learning Knowledge Management, and Intellectual Capital: An Integrative conceptual model. Working Paper.
- Villaseca, J. Torren, J., (2001). La nueva economía: ¿Evolución o Revolución? La realidad económica de la industria de la información. Perspectiva económica de Cataluña00. Num.211, Pág. 67-80. Barcelona: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona.
- Weick K y Roberts K., (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating On Flight Decks, *Administrative Science Quaterly*, 38: 357,381.
- Wiig K.M.(1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. Long Ranges Planning. Vol.30, June, pp. 399-405.
- Wiig K.M.(1999). KM. What future knowledge management users may expect. J Know Manag 3(2):155-65.
- Wittgenstein L. (1967). Philosophical investigations. Oxford: Basil

- Yépez del Castillo, I., (2004). El empleo femenino en América Latina: avances y contradicciones en un contexto de globalización. Tesis de Maestría en Relaciones Laborales, Universidad Católica del Perú.
- Zapata Cantú Laura Esther (2001). La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información; Octubre, 2001. Bellaterra Cerdanyola del Valles.

ANEXOS

ANEXO 1. Tabla4(a) de Escalas Alfa de Cronbach

F1 Escala: CON IND

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.883	5

F2 Escala: CON GPO

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.867	5

F3 Escala: CON ORG

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.844	5

A1 Escala: CAP-IND-GRP-ORG

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.874	15

F4 Escala: EXPLOR

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	5

F5 Escala: EXPLOT

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.832	5

A2 Escala: EXPLOT-EXPLOR

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.912	10

Escala: I Comportamiento Interno de la Organización.

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.941	25

F6 Escala: VIG-ENT

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.731	7

F7 Escala: SIS - INF

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.864	7

F8 Escala: PPEST

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.757	4

F9 Escala: SIS-EVA

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.728	7

A3 Escala: VIG- ENT – INF – PPEST – EVA

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.833	25

F10 Escala: CONF

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.904	5

F11 Escala: CREA

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.832	5

F12 Escala: INNOV

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.785	5

A4 Escala: CONF-CREA-INNOV

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.939	15

II Características de la Organización.

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.888	40

III Valoración Global de la Organización

F13 Escala: RDONOEEO

Estadísticos de fiabilidad

Afa de Cronbach	N de elementos
.841	5

ANEXO II. Tabla 5. Análisis de fiabilidad con respuestas múltiples

Respuesta múltiple

Frecuencias INDIVIDUAL

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
INDIVIDUAL ^a	Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	1.4%
	de acuerdo	21	30.0%
	fuertemente de acuerdo	48	68.6%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias GRUPO

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
GRUPO ^a	Desacuerdo	9	12.9%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	15	21.4%
	de acuerdo	19	27.1%
	fuertemente de acuerdo	27	38.6%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias ORGANIZACIÓN

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
ORGANIZACIÓN ^a	Fuertemente Desacuerdo	2	2.9%
	Desacuerdo	1	1.4%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	11.4%
	de acuerdo	34	48.6%
	fuertemente de acuerdo	25	35.7%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias STOCKS

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
STOCKS ^a	Fuertemente Desacuerdo	2	1.0%
	Desacuerdo	10	4.8%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	24	11.4%
	de acuerdo	74	35.2%
	fuertemente de acuerdo	100	47.6%
	Total	210	100.0%

a. Agrupación

Respuesta múltiple

Frecuencias INFIND

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
INFIND ^a	Fuertemente Desacuerdo	1	1.4%
	Desacuerdo	4	5.7%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	13	18.6%
	de acuerdo	23	32.9%
	fuertemente de acuerdo	29	41.4%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias INFORG

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
INFORG ^a	Desacuerdo	1	1.4%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	28.6%
	de acuerdo	29	41.4%
	fuertemente de acuerdo	20	28.6%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias INFINDGPOORG

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
INFINDGPOORG ^a	Fuertemente Desacuerdo	1	.7%
	Desacuerdo	5	3.6%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	33	23.6%
	de acuerdo	52	37.1%
	fuertemente de acuerdo	49	35.0%
	Total	140	100.0%

a. Agrupación

Respuesta múltiple

Frecuencias STOCKSFLUJOS

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
STOCKSFLUJOS ^a	Fuertemente Desacuerdo	3	.9%
	Desacuerdo	15	4.3%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	57	16.3%
	de acuerdo	126	36.0%
	fuertemente de acuerdo	149	42.6%
	Total	350	100.0%

a. Agrupación

Respuesta múltiple

Frecuencias VIGENT

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
VIGENT ^a	Fuertemente Desacuerdo	1	1.0%
	Desacuerdo	3	3.1%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	25	25.5%
	de acuerdo	31	31.6%
	fuertemente de acuerdo	38	38.8%
	Total	98	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias SISINF

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
SISINF ^a	Fuertemente Desacuerdo	1	1.0%
	Desacuerdo	1	1.0%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	12	12.2%
	de acuerdo	24	24.5%
	fuertemente de acuerdo	60	61.2%
	Total	98	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias PPLAEST

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
PPLAEST ^a	Desacuerdo	1	3.6%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	25.0%
	de acuerdo	20	71.4%
	Total	28	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias SISEVA

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
SISEVA ^a	Fuertemente Desacuerdo	2	2.0%
	Desacuerdo	3	3.1%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20.4%
	de acuerdo	42	42.9%
	fuertemente de acuerdo	31	31.6%
	Total	98	100.0%

a. Agrupación

Respuesta múltiple

Frecuencias ELETECEST

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
ELETECEST ^a	Fuertemente Desacuerdo	4	1.1%
	Desacuerdo	8	2.3%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	65	18.6%
	de acuerdo	128	36.6%
	fuertemente de acuerdo	145	41.4%
	Total	350	100.0%

a. Agrupación

Respuesta múltiple

Frecuencias CONF

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
\$CONF ^a	Desacuerdo	2	2.9%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	21	30.0%
	de acuerdo	26	37.1%
	fuertemente de acuerdo	21	30.0%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias CREA

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
CREA ^a	Desacuerdo	2	2.9%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	13	18.6%
	de acuerdo	26	37.1%
	fuertemente de acuerdo	29	41.4%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Frecuencias INNOV

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
INNOV ^a	Desacuerdo	3	4.3%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	18	25.7%
	de acuerdo	29	41.4%
	fuertemente de acuerdo	20	28.6%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

Respuesta múltiple

Frecuencias ELECOMP

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
ELECOMP ^a	Desacuerdo	7	3.3%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	52	24.8%
	de acuerdo	81	38.6%
	fuertemente de acuerdo	70	33.3%
	Total	210	100.0%

a. Agrupación

Respuesta múltiple

Frecuencias RNOECO

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
RNOECO ^a	Desacuerdo	2	2.9%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	14	20.0%
	de acuerdo	32	45.7%
	fuertemente de acuerdo	22	31.4%
	Total	70	100.0%

a. Agrupación

ANEXO III.- Tabla 6. De comunidades obtenidas por método de extracción

Tabla 6. Comunidades obtenidas con el método de extracción

Comunidades		
	Inicial	Extracción
Considera que posee la cualificación y conocimientos necesarios para la realización de su trabajo	1	0.9975
Realiza con competencia las tareas propias de su trabajo	1	0.9950
Se considera capaz de reconocer los aspectos más relevantes de su trabajo	1	0.9963
Demuestra seguridad en sus capacidades para la realización de su trabajo	1	0.9981
Al realizar su trabajo manifiesta alto sentido del rigor y de la responsabilidad	1	0.9967
Los grupos de trabajo de la organización desarrollan y mantienen internamente un conocimiento común de los asuntos que forman parte de su trabajo	1	0.9956
Los grupos de trabajo de la organización están plenamente capacitados para tomar decisiones relacionadas en su trabajo	1	0.9927
Los grupos de trabajo de la organización demuestran estar capacitados para resolver con eficacia sus conflictos	1	0.9780
Los grupos saben utilizar las formas de ordenación y coordinación del trabajo, adecuadas para sacar partido a las diferentes capacidades de sus integrantes	1	0.9912
Los integrantes de los grupos comparten internamente los logros y los fracasos de su trabajo en común	1	0.9966
La organización dispone de estrategias claras de posicionamiento para el futuro	1	1.0000
La organización dispone de una estructura organizativa que permite trabajar eficientemente	1	1.0000
La organización dispone de modelos de negocios y/gestión que integran las metodologías y procesos operativos necesarios para trabajar eficientemente	1	0.9973
La organización dispone de fuentes de documentos, archivos y bases de datos comunes convenientemente actualizados	1	0.9942
La cultura organizativa representa unos valores significativos para la organización	1	0.9936
Los integrantes de los grupos de trabajo de la organización comparten entre si sus experiencias y sus conocimientos individuales	1	0.9983
Todos los integrantes de los grupos aportan al mismo sus opiniones o sus impresiones individuales en los procesos de deliberación	1	0.9999

Los empleados de la organización tienen oportunidad de participar en decisiones de la misma	1	0.9730
Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos o los grupos son utilizadas para mejorar las prácticas, procesos, productos, servicios y otros de la organización	1	0.9993
La organización avanza siempre hacia delante, buscando un marco para el perfeccionamiento y la mejora que comprenda todo y a todos	1	0.9990
Las políticas, prácticas y procedimientos (rutinas) que se emplean en la organización constituyen una ayuda para orientar el trabajo individual	1	0.9960
La formación y/o institución son utilizadas para mejorar los conocimientos y habilidades de los individuos o de los grupos	1	0.9958
Prácticas como el adiestramiento interdisciplinario o la rotación entre distintos puestos o las asignaciones especiales y a otros departamentos son utilizadas para desarrollar una fuerza de trabajo más flexible y polivalente	1	0.9998
Las decisiones de los grupos determinan unas pautas que condicionan o influyen a los individuos que los integran	1	0.9336
Las experiencias y aplicaciones del pasado influyen directamente en las decisiones del futuro	1	0.9847
En que medida se preocupa la organización por la búsqueda de información (vigilancia) del entorno externo, nacional o internacional?	1	0.9996
El seguimiento de los competidores (benchmarking, etc)	1	1.0000
Recolección de información a través del contacto directo con sus clientes (estudios de mercado específicos, sondeos y encuestas, etc).	1	0.9969
La elaboración de posibles escenarios de futuro	1	0.9238
Contactos con instituciones externas (universidades, centros tecnológicos, etc), y fuentes especializadas (asociaciones profesionales, cámaras de comercio, consultoras, publicaciones, etc.)	1	0.9994
Contacto con proveedores	1	0.9977
En qué medida dispone la organización de personas, equipos o servicios intensivos o especializados en la vigilancia del entorno externo?	1	0.9828
Tecnologías intranet (e-mail, redes de servicios internos, etc.)	1	1.0000
Otras tecnologías de colaboración (groupware, videoconferencias, foros virtuales, workflow, etc)	1	1.0000
Herramientas tecnológicas de gestión (ORACLE, MP5, ERP, CRM etc) o de soporte en la toma de decisión (data mining, data modeling y otros programas de software de ayuda a la decisión	1	0.9120

Sistemas de gestión documental (base de datos, repositorios, etc)	1	0.9999
Herramientas tecnológicas de búsqueda (Internet, buscadores, etc.)	1	0.9999
¿En qué medida están informatizados los distintos puestos de trabajo de la organización?	1	0.9779
En términos generales. ¿Cómo valoraría la importancia que tiene para la organización la inversión en el desarrollo, mantenimiento y adquisición de tecnologías de información?	1	0.9991
En la organización se define una misión compartida conforme a la que establecen un sentido general de propósito y dirección	1	0.9949
En la organización se desarrollan procesos regulares de reflexión estratégica dirigidos a plasmar la misión general en unos objetivos concretos y en las políticas necesarias para su consecución	1	0.9860
En la organización se promueve la coherencia estratégica mediante la integración y coordinación de los diferentes objetivos y planes de actuación	1	0.9980
Los objetivos y políticas son comunicados a los empleados de la organización	1	0.9759
En la organización se promueve y se estimula el compromiso de los empleados con los aspectos de énfasis estratégico	1	0.9995
Existe una percepción global de la compañía como un todo vivo que mantiene un comportamiento congruente	1	0.9933
¿En qué medida se preocupa la organización por la utilización de parámetros o indicadores de gestión para la medición, seguimiento y diagnóstico de sus resultados?	1	0.9885
Sistemas de información contable y de control presupuestario	1	0.9901
Sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores	1	0.9863
Parámetros técnicos y sistemas de evaluación de la calidad	1	0.9996
Sistema de medición de la satisfacción de los clientes	1	1.0000
Otros aspectos no estrictamente financieros de los resultados (medioambiente, capital intelectual, seguridad, etc.)	1	0.9334
¿Con que grado de frecuencia se utilizan los anteriores sistemas de medición de seguimiento y diagnóstico de resultados, globalmente considerados?	1	0.9933
En la organización se promueve un clima de apertura y consideración en el que los empleados pueden expresar sus sentimientos y problemas	1	0.9868
El estilo de dirección utilizado en la organización promueve conductas activas de ayuda y de colaboración entre los empleados	1	0.8883
La integridad, la equidad y el sentido de la justicia son valores perceptibles en las resoluciones que se adoptan en la organización	1	0.9922

En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo y su bienestar profesional y humano	1	0.9546
La dirección confía en el buen hacer de sus empleados	1	0.9828
En la organización se valora y se fomenta la aportación de nuevas ideas en el trabajo	1	0.9946
Los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo	1	0.9998
Los empleados saben que pueden intentar resolver problemas cotidianos por caminos diferentes	1	0.9970
Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo	1	0.9764
En la organización se promueve la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos	1	0.9926
En la organización existe un compromiso con la innovación	1	0.9979
Los directivos se muestran abiertos a las iniciativas y proyectos arriesgados	1	0.9981
En la organización existe un alto grado de tolerancia hacia los fallos	1	1.0000
En la organización existe apertura hacia el cambio y se responde activamente a él	1	0.9636
En la organización se cuenta con inversiones y/o recursos suficientes para la innovación	1	0.9995
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.		

ANEXO IV. Segunda tabla de representación de comunalidades obtenidas.

Tabla 7. Comunalidades obtenidas con el método de extracción

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total (1)	% de la varianza (2)	% acumulado (3)	Total (4)	% de la varianza (5)	% acumulado (6)	Total (7)	% de la varianza (8)	% acumulado (9)
1	19.107	28.517	28.517	19.107	28.517	28.517	10.887	16.249	16.249
2	10.828	16.162	44.679	10.828	16.162	44.679	10.383	15.497	31.746
3	8.904	13.289	57.968	8.904	13.289	57.968	9.144	13.647	45.393
4	5.501	8.211	66.179	5.501	8.211	66.179	6.222	9.287	54.680
5	4.692	7.003	73.182	4.692	7.003	73.182	5.378	8.026	62.706
6	3.930	5.865	79.047	3.930	5.865	79.047	5.095	7.604	70.310
7	3.412	5.093	84.140	3.412	5.093	84.140	4.757	7.100	77.411
8	3.149	4.701	88.841	3.149	4.701	88.841	3.902	5.824	83.235
9	2.498	3.728	92.569	2.498	3.728	92.569	3.669	5.477	88.711
10	1.716	2.561	95.130	1.716	2.561	95.130	2.708	4.042	92.753
11	1.341	2.002	97.132	1.341	2.002	97.132	2.466	3.680	96.433
12	1.075	1.605	98.738	1.075	1.605	98.738	1.544	2.304	98.738
13	0.846	1.262	100						
14	0.0	0.0	100						
15	0.0	0.0	100						
16	0.0	0.0	100						
17	0.0	0.0	100						
18	0.0	0.0	100						
19	0.0	0.0	100						
20	0.0	0.0	100						
21	0.0	0.0	100						
22	0.0	0.0	100						
23	0.0	0.0	100						
24	0.0	0.0	100						
25	0.0	0.0	100						
26	0.0	0.0	100						
27	0.0	0.0	100						
28	0.0	0.0	100						
29	0.0	0.0	100						
30	0.0	0.0	100						
31	0.0	0.0	100						
32	0.0	0.0	100						
33	0.0	0.0	100						
34	0.0	0.0	100						

35	0.0	0.0	100						
36	0.0	0.0	100						
37	0.0	0.0	100						
38	0.0	0.0	100						
39	0.0	0.0	100						
40	0.0	0.0	100						
41	0.0	0.0	100						
42	0.0	0.0	100						
43	0.0	0.0	100						
44	0.0	0.0	100						
45	0.0	0.0	100						
46	0.0	0.0	100						
47	0.0	0.0	100						
48	0.0	0.0	100						
49	0.0	0.0	100						
50	0.0	0.0	100						
51	0.0	0.0	100						
52	0.0	0.0	100						
53	0.0	0.0	100						
54	0.0	0.0	100						
55	0.0	0.0	100						
56	0.0	0.0	100						
57	0.0	0.0	100						
58	0.0	0.0	100						
59	0.0	0.0	100						
60	0.0	0.0	100						
61	0.0	0.0	100						
62	0.0	0.0	100						
63	0.0	0.0	100						
64	0.0	0.0	100						
65	0.0	0.0	100						
66	0.0	0.0	100						
67	0.0	0.0	100						
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.									

ANEXO V. Análisis de componentes principales

Tabla 8a. Matriz de componentes extraídos
Matriz de componentes(a)

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	11
Considera que posee la cualificación y conocimientos necesarios para la realización de su trabajo	0.182	0.387	0.535	0.230	0.040	-0.039	0.186
Realiza con competencia las tareas propias de su trabajo	0.337	0.279	0.584	0.455	0.045	0.010	-0.104
Se considera capaz de reconocer los aspectos más relevantes de su trabajo	0.321	0.060	0.670	0.448	-0.025	-0.210	0.056
Demuestra seguridad en sus capacidades para la realización de su trabajo	0.383	0.484	0.722	0.067	0.023	-0.040	0.006
Al realizar su trabajo manifiesta alto sentido del rigor y de la responsabilidad	-0.024	-0.020	0.411	0.631	-0.462	0.097	-0.019
Los grupos de trabajo de la organización desarrollan y mantienen internamente un conocimiento común de los asuntos que forman parte de su trabajo	0.358	0.737	0.159	0.102	-0.031	-0.241	-0.300
Los grupos de trabajo de la organización están plenamente capacitados para tomar decisiones relacionadas en su trabajo	0.476	0.651	-0.140	0.412	-0.229	0.006	0.069
Los grupos de trabajo de la organización demuestran estar capacitados para resolver con eficacia sus conflictos	0.861	0.185	-0.299	-0.197	0.066	-0.056	-0.005
Los grupos saben utilizar las formas de ordenación y coordinación del trabajo, adecuadas para sacar partido a las diferentes capacidades de sus integrantes	0.799	-0.059	-0.253	-0.307	-0.145	0.045	0.110
Los integrantes de los grupos comparten internamente los logros y los fracasos de su trabajo en común	0.869	0.190	-0.080	-0.242	-0.259	0.025	-0.052
La organización dispone de estrategias claras de posicionamiento para el futuro	0.622	0.258	-0.095	0.169	-0.369	0.505	0.099
La organización dispone de una estructura organizativa que permite trabajar eficientemente	0.548	0.076	-0.641	0.008	-0.447	0.145	0.191
La organización dispone de modelos de negocios y/gestión que integran las metodologías y procesos operativos necesarios para trabajar eficientemente	0.169	0.207	-0.763	-0.096	-0.050	0.026	0.153
La organización dispone de fuentes de documentos, archivos y bases de datos comunes convenientemente actualizados	0.465	0.365	-0.533	0.500	0.078	-0.104	-0.112
La cultura organizativa representa unos valores significativos para la organización	0.597	0.301	-0.601	0.160	0.036	-0.100	-0.105

Los integrantes de los grupos de trabajo de la organización comparten entre si sus experiencias y sus conocimientos individuales	0.741	-0.196	-0.472	0.023	-0.119	-0.087	-0.270
Todos los integrantes de los grupos aportan al mismo sus opiniones o sus impresiones individuales en los procesos de deliberación	0.449	0.490	-0.372	0.135	-0.316	0.179	-0.060
Los empleados de la organización tienen oportunidad de participar en decisiones de la misma	0.765	0.391	-0.280	0.120	-0.095	-0.117	-0.075
Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos o los grupos son utilizadas para mejorar las prácticas, procesos, productos, servicios y otros de la organización	0.909	0.183	0.071	-0.078	-0.172	-0.082	0.038
La organización avanza siempre hacia delante, buscando un marco para el perfeccionamiento y la mejora que comprenda todo y a todos	0.802	0.161	0.046	0.019	-0.001	0.240	0.145
Las políticas, prácticas y procedimientos (rutinas) que se emplean en la organización constituyen una ayuda para orientar el trabajo individual	0.809	0.195	-0.179	-0.366	-0.105	-0.200	0.064
La formación y/o institución son utilizadas para mejorar los conocimientos y habilidades de los individuos o de los grupos	0.813	-0.106	-0.170	-0.048	0.213	0.323	-0.158
Prácticas como el adiestramiento interdisciplinario o la rotación entre distintos puestos o las asignaciones especiales y a otros departamentos son utilizadas para desarrollar una fuerza de trabajo más flexible y polivalente	0.174	-0.256	-0.624	0.167	-0.290	0.457	0.144
Las decisiones de los grupos determinan unas pautas que condicionan o influyen a los individuos que los integran	0.806	0.034	-0.303	0.352	0.062	-0.079	0.031
Las experiencias y aplicaciones del pasado influyen directamente en las decisiones del futuro	0.644	-0.350	-0.345	-0.212	-0.031	-0.115	-0.107
En que medida se preocupa la organización por la búsqueda de información (vigilancia) del entorno externo, nacional o internacional?	0.682	-0.163	-0.094	-0.011	0.398	0.437	-0.062
El seguimiento de los competidores (benchmarking, etc)	-0.120	0.626	0.296	-0.231	0.157	0.498	-0.116
Recolección de información a través del contacto directo con sus clientes (estudios de mercado específicos, sondeos y encuestas, etc).	-0.273	0.556	0.232	0.207	0.148	0.458	0.110
La elaboración de posibles escenarios de futuro	-0.011	0.460	0.459	0.106	0.465	0.389	0.142
Contactos con instituciones externas (universidades, centros tecnológicos, etc), y	-0.172	0.175	-0.319	0.468	0.469	-0.181	0.231

fuentes especializadas (asociaciones profesionales, cámaras de comercio, consultoras, publicaciones, etc.)							
Contacto con proveedores	-0.142	0.626	-0.099	0.200	0.162	0.020	-0.218
En que medida dispone la organización de personas, equipos o servicios intensivos o especializados en la vigilancia del entorno externo?	0.361	0.624	-0.314	0.133	0.131	-0.381	-0.196
Tecnologías intranet (e-mail, redes de servicios internos, etc.)	-0.182	0.148	0.379	-0.130	-0.189	-0.568	0.417
Otras tecnologías de colaboración (groupware, videoconferencias, foros virtuales, workflow, etc)	-0.084	0.681	0.129	-0.278	-0.461	0.008	-0.095
Herramientas tecnológicas de gestión (ORACLE, MP5, ERP, CRM etc) o de soporte en la toma de decisión (data mining, data modeling y otros programas de software de ayuda a la decisión	-0.046	0.500	0.131	-0.552	-0.274	0.410	0.006
Sistemas de gestión documental (base de datos, repositorios, etc)	-0.087	0.758	0.037	-0.280	-0.371	-0.239	0.063
Herramientas tecnológicas de búsqueda (Internet, buscadores, etc.)	-0.035	0.587	0.362	-0.455	-0.107	-0.253	0.116
¿En que medida están informatizados los distintos puestos de trabajo de la organización?	0.441	0.788	0.004	-0.176	0.067	-0.027	0.018
En términos generales. ¿Cómo valoraría la importancia que tiene para la organización la inversión en el desarrollo, mantenimiento y adquisición de tecnologías de información?	0.032	0.635	0.327	-0.421	0.291	-0.213	-0.209
En la organización se define una misión compartida conforme a la que establecen un sentido general de propósito y dirección	0.472	-0.440	-0.128	-0.119	0.252	0.521	0.087
En la organizacion se desarrollan procesos regulares de reflexión estratégica dirigidos a plasmar la misión general en unos objetivos concretos y en las políticas necesarias para su consecución	0.194	0.629	0.167	0.318	-0.282	0.365	0.017
En la organización se promueve la coherencia estratégica mediante la integración y coordinación de los diferentes objetivos y planes de actuación	0.577	0.027	0.190	-0.057	0.376	-0.179	0.336
Los objetivos y políticas son comunicados a los empleados de la organización	0.504	-0.431	-0.254	0.249	-0.176	-0.214	0.087
En la organización se promueve y se estimula el compromiso de los empleados con los aspectos de énfasis estratégico	0.639	-0.457	-0.009	-0.372	0.107	-0.211	0.199
Existe una percepción global de la compañía como un todo vivo que mantiene un	0.572	0.118	0.397	-0.042	0.375	-0.147	-0.050

comportamiento congruente							
¿En que medida se preocupa la organización por la utilización de parámetros o indicadores de gestión para la medición, seguimiento y diagnóstico de sus resultados?	0.666	-0.367	-0.451	-0.186	-0.018	-0.184	-0.051
Sistemas de información contable y de control presupuestario	0.367	-0.423	0.207	0.259	0.509	0.185	-0.132
Sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores	0.626	0.450	-0.047	-0.216	0.165	0.095	-0.147
Parámetros técnicos y sistemas de evaluación de la calidad	0.311	-0.007	-0.406	0.391	0.658	-0.040	0.086
Sistema de medición de la satisfacción de los clientes	0.297	0.723	-0.098	-0.258	0.333	0.151	0.314
Otros aspectos no estrictamente financieros de los resultados (medioambiente, capital intelectual, seguridad, etc.)	0.212	0.304	0.171	-0.412	0.602	0.160	-0.052
¿Con que grado de frecuencia se utilizan los anteriores sistemas de medición de seguimiento y diagnóstico de resultados, globalmente considerados?	0.540	0.319	-0.372	0.425	0.395	-0.143	0.196
En la organización se promueve un clima de apertura y consideración en el que los empleados pueden expresar sus sentimientos y problemas	0.692	-0.381	0.393	0.098	-0.194	-0.040	-0.013
El estilo de dirección utilizado en la organización promueve conductas activas de ayuda y de colaboración entre los empleados	0.634	-0.390	0.338	0.082	-0.058	0.143	0.115
La integridad, la equidad y el sentido de la justicia son valores perceptibles en las resoluciones que se adoptan en la organización	0.708	0.083	0.421	-0.220	0.229	0.114	0.179
En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo y su bienestar profesional y humano	0.488	-0.246	0.333	-0.363	-0.066	0.238	0.070
La dirección confía en el buen hacer de sus empleados	0.628	-0.371	0.310	-0.320	-0.301	0.275	-0.078
En la organización se valora y se fomenta la aportación de nuevas ideas en el trabajo	0.702	-0.358	0.323	-0.349	0.066	-0.009	-0.084
Los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo	0.615	-0.370	0.502	0.298	0.035	-0.024	-0.145
Los empleados saben que pueden intentar resolver problemas cotidianos por caminos diferentes	0.398	-0.409	0.672	0.366	-0.203	-0.047	0.002
Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo	0.569	0.216	0.181	0.570	-0.164	-0.306	0.071
En la organización se promueve la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos	0.791	-0.350	0.008	-0.007	-0.055	0.051	0.027
En la organización existe un compromiso con la innovación	0.598	-0.208	0.575	0.181	0.052	0.042	-0.150
Los directivos se muestran abiertos a las iniciativas y	0.529	-0.604	0.421	-0.130	-0.131	-0.090	0.035

proyectos arriesgados							
En la organización existe un alto grado de tolerancia hacia los fallos	0.056	0.110	0.296	0.464	-0.393	0.458	0.041
En la organización existe apertura hacia el cambio y se responde activamente a él	0.770	-0.184	0.323	-0.096	0.210	-0.312	-0.110
En la organización se cuenta con inversiones y/o recursos suficientes para la innovación	0.657	0.176	0.320	-0.146	-0.371	-0.325	0.042

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

A 12 componentes extraídos

ANEXO VI. Matriz de componentes extraídos Matriz de componentes(a)

**Tabla 8b. Matriz de componentes extraídos
Matriz de componentes(a)**

(Coeficientes mayores o iguales a 0.6)

	Componente				
	1	2	3	4	5
Se considera capaz de reconocer los aspectos más relevantes de su trabajo	0.321	0.060	0.670	0.448	-
Demuestra seguridad en sus capacidades para la realización de su trabajo	0.383	0.484	0.722	0.067	0.023
Al realizar su trabajo manifiesta alto sentido del rigor y de la responsabilidad	-	-	-	-	-
Los grupos de trabajo de la organización desarrollan y mantienen internamente un conocimiento común de los asuntos que forman parte de su trabajo	0.024	0.020	0.411	0.631	0.462
Los grupos de trabajo de la organización están plenamente capacitados para tomar decisiones relacionadas en su trabajo	0.358	0.737	0.159	0.102	0.031
Los grupos de trabajo de la organización demuestran estar capacitados para resolver con eficacia sus conflictos	0.476	0.651	-	0.412	0.229
Los grupos saben utilizar las formas de ordenación y coordinación del trabajo, adecuadas para sacar partido a las diferentes capacidades de sus integrantes	0.861	0.185	-	-	0.066
Los integrantes de los grupos comparten internamente los logros y los fracasos de su trabajo en común	0.799	0.059	-	0.307	0.145
La organización dispone de estrategias claras de posicionamiento para el futuro	0.869	0.190	-	0.242	0.259
Los integrantes de los grupos de trabajo de la organización comparten entre si sus experiencias y sus conocimientos individuales	0.622	0.258	0.095	0.169	0.369
Los empleados de la organización tienen oportunidad de participar en decisiones de la misma	0.741	-	-	0.023	0.119
Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos o los grupos son utilizadas para mejorar las prácticas, procesos, productos, servicios y otros de la organización	0.765	0.391	0.280	0.120	0.095
La organización avanza siempre hacia delante, buscando un marco para el perfeccionamiento y la mejora que	0.909	0.183	0.071	0.078	0.172
	0.802	0.161	0.046	0.019	0.001

comprenda todo y a todos					
Las políticas, prácticas y procedimientos (rutinas) que se emplean en la organización constituyen una ayuda para orientar el trabajo individual	0.809	0.195	0.179	0.366	0.105
La formación y/o institución son utilizadas para mejorar los conocimientos y habilidades de los individuos o de los grupos	0.813	0.106	0.170	0.048	0.213
Las decisiones de los grupos determinan unas pautas que condicionan o influyen a los individuos que los integran	0.806	0.034	0.303	0.352	0.062
Las experiencias y aplicaciones del pasado influyen directamente en las decisiones del futuro	0.644	0.350	0.345	0.212	0.031
En que medida se preocupa la organización por la búsqueda de información (vigilancia) del entorno externo, nacional o internacional?	0.682	0.163	0.094	0.011	0.398
El seguimiento de los competidores (benchmarking, etc)	0.120	0.626	0.296	0.231	0.157
Contacto con proveedores	0.142	0.626	0.099	0.200	0.162
En que medida dispone la organización de personas, equipos o servicios intensivos o especializados en la vigilancia del entorno externo?	0.361	0.624	0.314	0.133	0.131
Otras tecnologías de colaboración (groupware, videoconferencias, foros virtuales, workflow, etc)	0.084	0.681	0.129	0.278	0.461
Sistemas de gestión documental (base de datos, repositorios, etc)	0.087	0.758	0.037	0.280	0.371
Herramientas tecnológicas de búsqueda (Internet, buscadores, etc.)	0.035	0.587	0.362	0.455	0.107
¿En que medida están informatizados los distintos puestos de trabajo de la organización?	0.441	0.788	0.004	0.176	0.067
En la organización se desarrollan procesos regulares de reflexión estratégica dirigidos a plasmar la misión general en unos objetivos concretos y en las políticas necesarias para su consecución	0.194	0.629	0.167	0.318	0.282
En la organización se promueve y se estimula el compromiso de los empleados con los aspectos de énfasis estratégico	0.639	0.457	0.009	0.372	0.107
¿En que medida se preocupa la organización por la utilización de parámetros o indicadores de gestión para la medición, seguimiento y diagnóstico de sus resultados?	0.666	0.367	0.451	0.186	0.018
Sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores	0.626	0.450	0.047	0.216	0.165

Parámetros técnicos y sistemas de evaluación de la calidad	0.311	-	-	0.391	0.658
Sistema de medición de la satisfacción de los clientes	0.297	0.723	0.098	0.258	0.333
Otros aspectos no estrictamente financieros de los resultados (medioambiente, capital intelectual, seguridad, etc.)	0.212	0.304	0.171	0.412	0.602
En la organización se promueve un clima de apertura y consideración en el que los empleados pueden expresar sus sentimientos y problemas	0.692	-	0.381	0.393	0.098
El estilo de dirección utilizado en la organización promueve conductas activas de ayuda y de colaboración entre los empleados	0.634	-	0.390	0.338	0.082
La integridad, la equidad y el sentido de la justicia son valores perceptibles en las resoluciones que se adoptan en la organización	0.708	0.083	0.421	0.220	0.229
La dirección confía en el buen hacer de sus empleados	0.628	-	0.371	0.310	0.320
En la organización se valora y se fomenta la aportación de nuevas ideas en el trabajo	0.702	-	0.358	0.323	0.349
Los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo	0.615	-	0.370	0.502	0.298
Los empleados saben que pueden intentar resolver problemas cotidianos por caminos diferentes	0.398	-	0.409	0.672	0.366
En la organización se promueve la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos	0.791	-	0.350	0.008	0.007
En la organización existe apertura hacia el cambio y se responde activamente a él	0.770	-	0.184	0.323	0.096
En la organización se cuenta con inversiones y/o recursos suficientes para la innovación	0.657	-	0.176	0.320	0.146
Método de extracción: Análisis de componentes principales.					
12 componentes extraídos					
A					

ANEXO VII. Graficas de resultados y conclusiones

DATOS GENERALES

V1. Nombre de la organización

V2. Actividad de la organización

V3. PTC, PMT

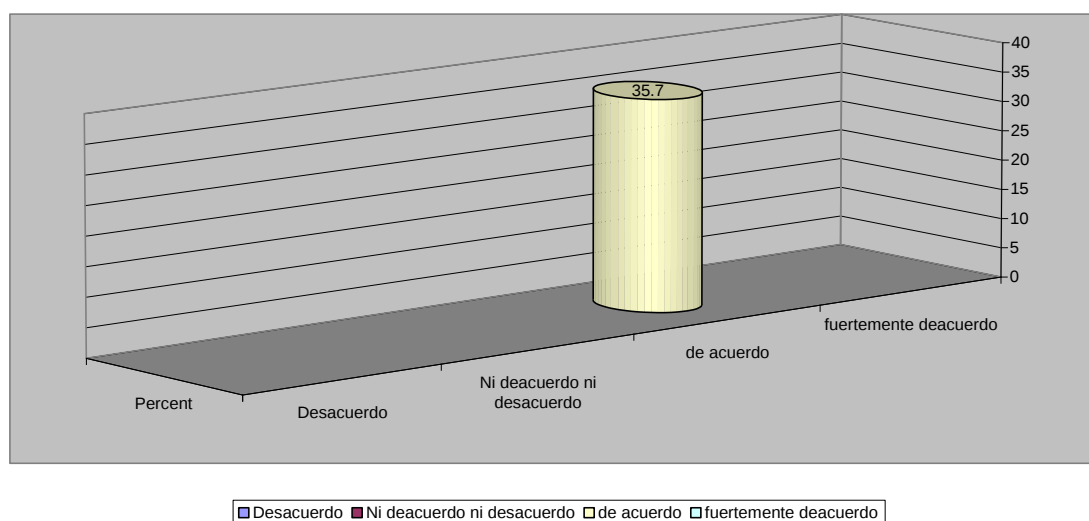
V4. Antigüedad

V5. Genero

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN

*Conocimientos individuales (Stocks)

V6. Considera que posee la cualificación y los conocimientos necesarios para la realización de su trabajo



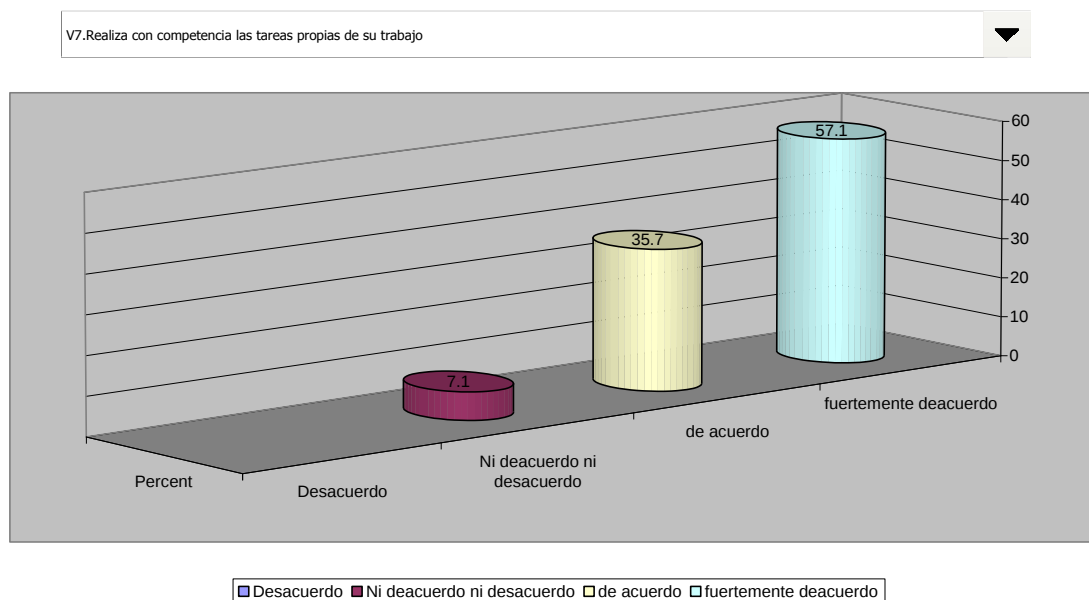
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Se constata que el 64.3% de las instituciones consideran que poseen la cualificación y conocimientos necesarios para la realización de su trabajo. Si sumamos aquellos que se clasifican en esta relación, como alta, (35.7%), alcanzamos el 100% en relación con estar cualificados y contar con los conocimientos para la realización de su trabajo.

Conclusión

Se constata que el personal empleado en todas las instituciones en su mayoría considera, que cuenta con la cualificación y conocimientos necesarios para realizar su trabajo, esto es tienen el perfil de acuerdo a su experiencia laboral, antigüedad, formación y capacitación en la institución.



Fuente: ELABORACION PROPIA

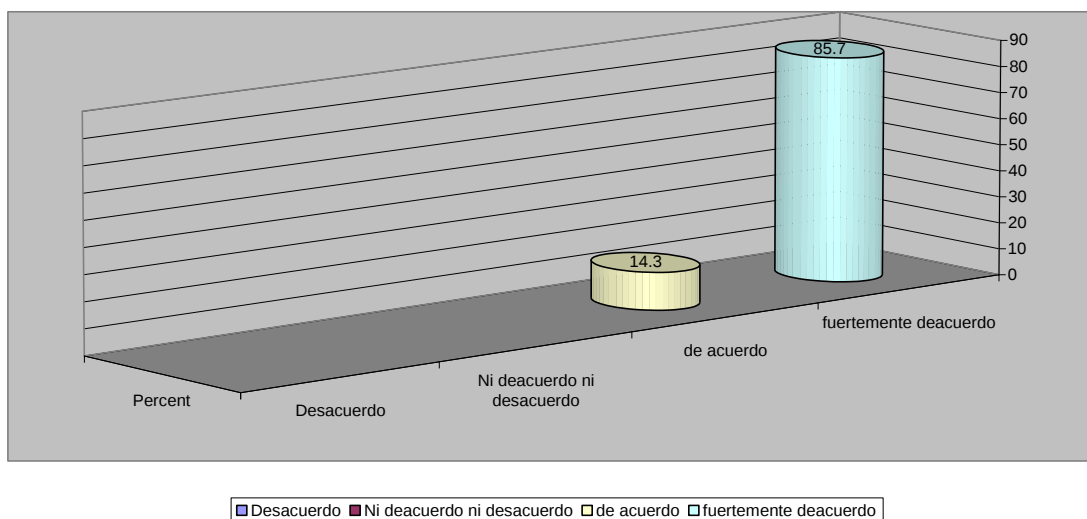
Resultados

Se verifica que el 92.8% de los participantes consideran que realizan con competencia las tareas propias de su trabajo. El 57.1% consideran esta relación en el máximo y el 35.7% la han clasificado como alta y el 7.1% como media.

Conclusión

En cuanto a la competencia del empleado en la realización de tareas, se considera por parte de los participantes, que cuentan con el conocimiento necesario para llevarlas a cabo, al igual que se observa una posición neutral, lo que indica que cuando menos uno de los encuestados considera no estar muy claro en el desarrollo de las mismas.

V8. Se considera capaz de reconocer los aspectos más relevantes de su trabajo



Fuente: ELABORACION PROPIA

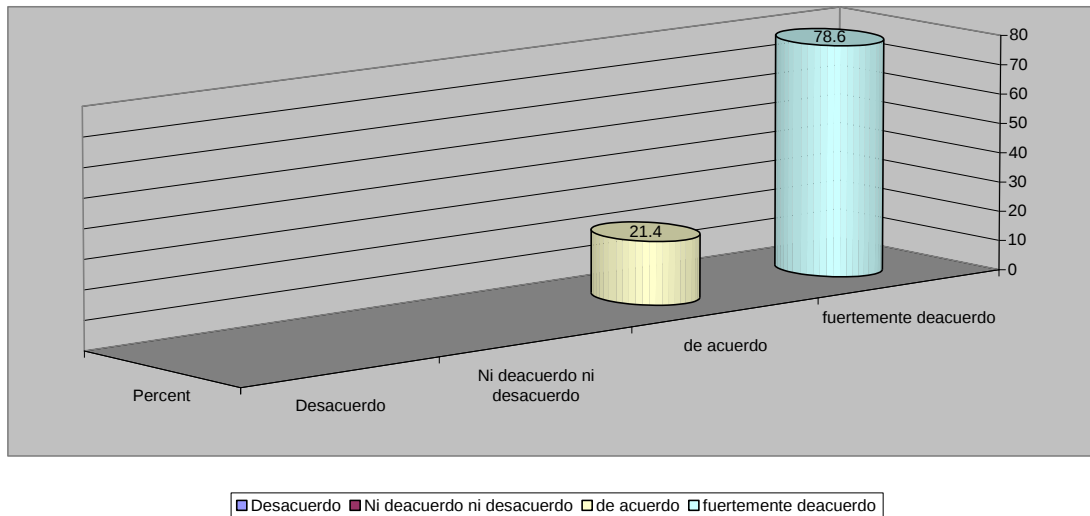
Resultados

Se verifica que la mayoría de los participantes se consideran capaces de reconocer los aspectos mas relevantes de su trabajo, ya que el 100% se establece entre la posición máxima y alta.

Conclusión

La posición de los participantes en las instituciones es que si se consideran capaces de reconocer los aspectos más relevantes de su trabajo ya que cuentan con los conocimientos y están calificados para el desempeño del mismo.

V9. Demuestra seguridad en sus capacidades para la realización de su trabajo



Fuente: ELABORACION PROPIA

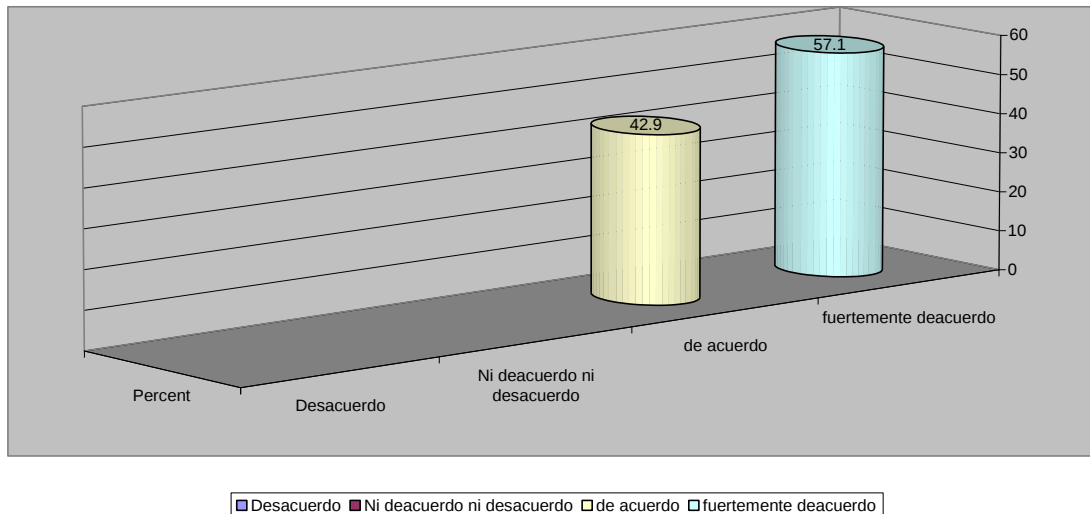
Resultados

Se constata que todos los participantes demuestran seguridad en sus capacidades para la realización de su trabajo ya que los valores se dan en las opciones máxima y alta (78.6 + 21.4%) respectivamente.

Conclusión

Se observa una fuerte seguridad de parte de los empleados en sus capacidades para desarrollo de su trabajo, tanto en las instituciones publicas como privadas. Lo que corrobora los resultados de variable anteriores, donde sienten que cuentan con la cualificación y conocimientos y las competencias requeridas para la realización de su trabajo.

V10. Al realizar su trabajo manifiesta alto sentido del rigor y de la responsabilidad



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

De acuerdo a los porcentajes en su nivel máximo y medio que es donde se encuentra la opinión de todos los participantes, siendo estos de 57.1% y 42.9% respectivamente, estos presentan un alto sentido del rigor y de la responsabilidad.

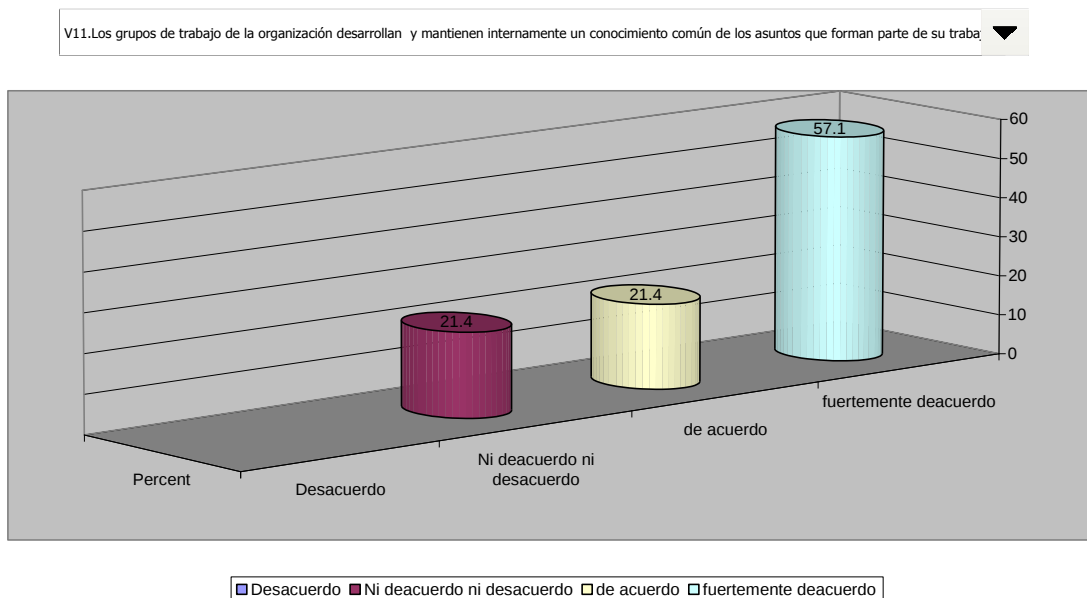
Conclusión

Se tiene un alto sentido del rigor y la responsabilidad de los empleados en el trabajo, considerando estar conscientes de los aspectos críticos de su trabajo y de la importancia que tiene la toma de decisión de sus tareas.

En este primer factor se puede observar respuestas muy similares en las tres instituciones, donde reconocen tener los conocimientos y la cualificación para desarrollar sus tareas, en su mayoría manifiestan tener un alto sentido del rigor y la responsabilidad, aun cuando algunos se manifiestan únicamente por estar de acuerdo. Con esto se puede deducir que el conocimiento individual es de un nivel adecuado para el área. Además que parece indicar que ellos no requieren de un

gestor de conocimiento ya que cuentan con los conocimientos y competencia necesarias para las mismas, esto de acuerdo a su perfil profesional, estudios realizados y capacitación recibida.

*Conocimiento de grupo (Stocks)



Fuente: ELABORACION PROPIA

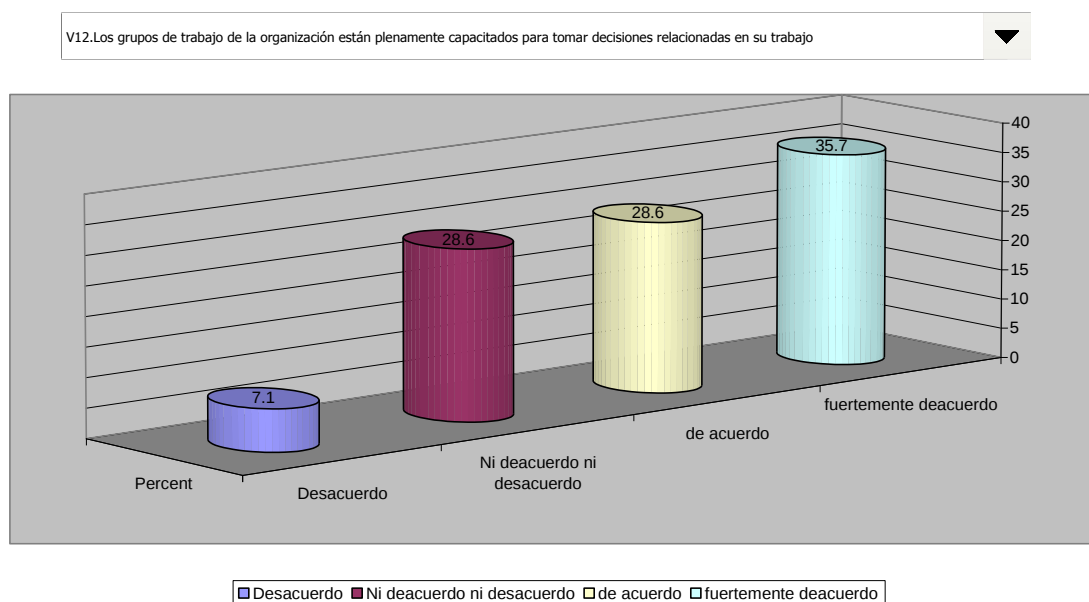
Resultados

Se verifica en la mayoría de los participantes, que estos consideran que desarrollan y mantienen internamente un conocimiento común de los asuntos que forma parte de su trabajo. Ya que la puntuación se encuentra en las opciones máxima y alta con un 57.1% y 21.4% sumando un 78.5%. En la opción media se encuentra un 21.4% representando a empleados de dos instituciones.

Conclusión

Se observa que en su mayoría consideran que si desarrollan en grupo los conocimientos comunes sobre su trabajo, pudiendo integrar de esta manera sus conocimientos

individuales al desempeño de su labor grupal. Asimismo se encuentran resultados donde algunos de los empleados se ubican en una posición neutra por lo que se puede interpretar como la necesidad de motivar el trabajo en equipo y facilitar el aprendizaje.



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Existe dispersión de opiniones en esta variable, el 35.7% de las instituciones consideran que los grupos de trabajo están plenamente capacitados para tomar decisiones relacionadas en su trabajo. (nivel "5" máximo).

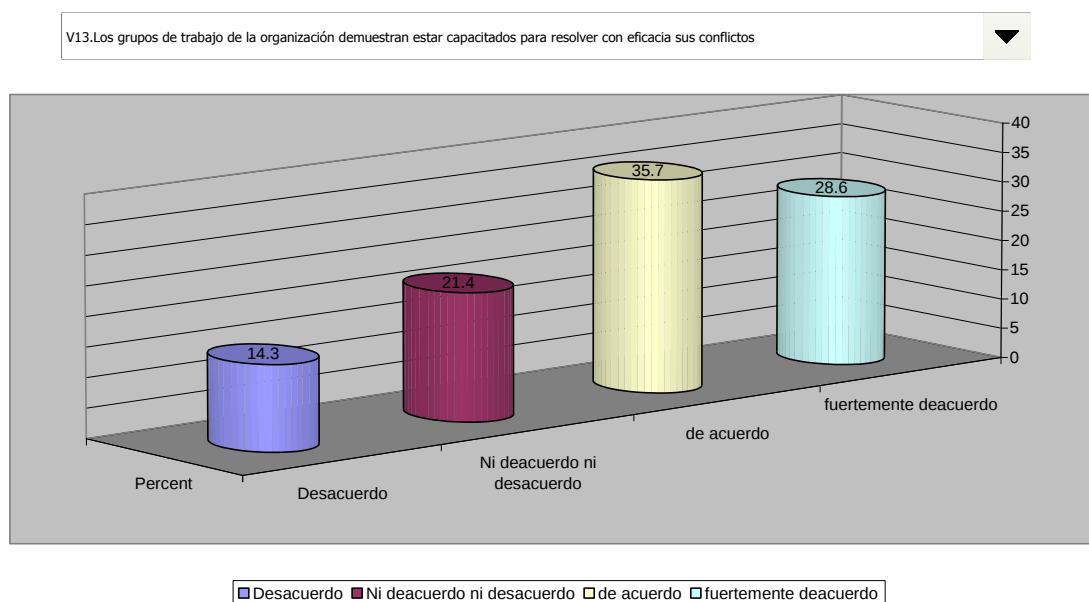
El 64.3% de las instituciones (28.6+ 35.7%) consideran que los grupos de trabajo si están capacitados para toma de decisiones en su trabajo en los niveles alto y máximo.

Pero además un 35.7% considera no estar plenamente capacitado para la toma de decisiones en la realización de su trabajo en los niveles medio y bajo.

Conclusión

Se observa que no todas las instituciones cuando se trabaja en equipo, consideran estar plenamente capacitados para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. La dispersión

de opiniones permite interpretar la necesidad de comprometer más el trabajo en equipo de lo que comprometen su trabajo individual ya que existen problemas que requieren resolución en equipo, es decir, se necesita la integración de conocimientos individuales.



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Al igual que la cuestión anterior, existe dispersión de opiniones en relación de si los grupos de trabajo de la organización demuestran estar capacitados para resolver con eficacia sus conflictos ya que es minima la diferencia de porcentajes entre los niveles máximos y alta contra los niveles media y baja.

Encontrando entre los máximos y altos valores de $(28.6 + 35.7\%)$ del 64.3%

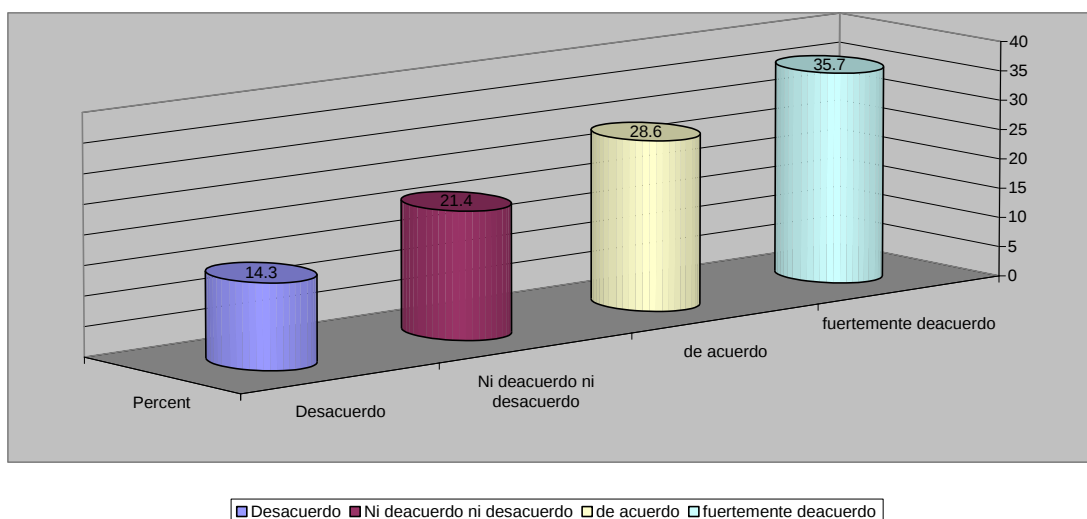
Y en los niveles medios y bajos valores del $(35.7 + 14.3\%)$ del 35.7%

Conclusión

La dispersión de opiniones en relación de si los grupos de trabajo de la institución demuestran estar capacitados para resolver con eficacia sus conflictos, puntualiza la

necesidad de socializar a los individuos dentro de la institución con el propósito de motivarlos y generar un aprendizaje grupal que apoye en la resolución de los mismos.

V14.Los grupos saben utilizar las formas de ordenación y coordinación del trabajo, adecuadas para sacar partido a las diferentes capacidades de sus integrantes ▼



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

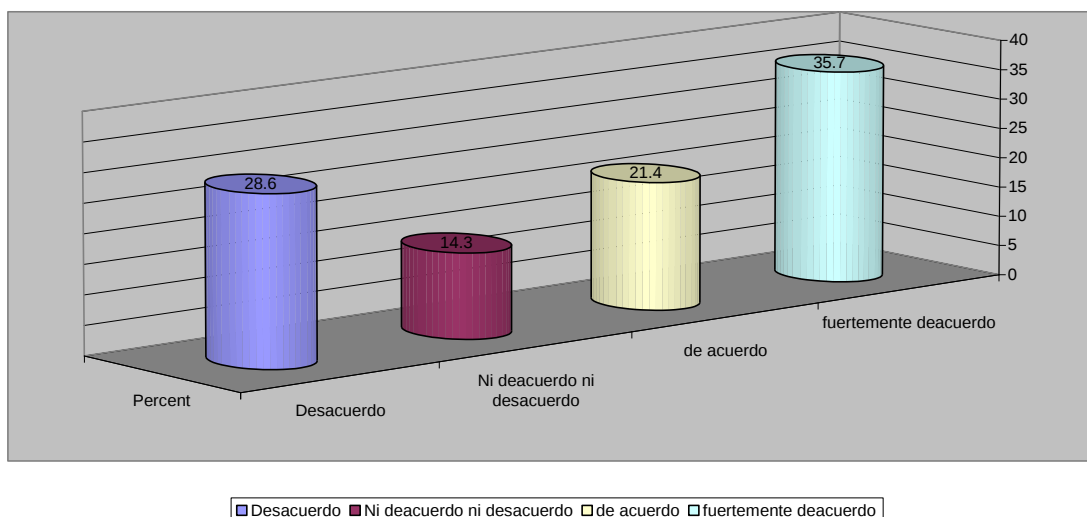
Continúa observándose una dispersión de opiniones en lo que se refiere si los grupos saben utilizar las formas de ordenación y coordinación del trabajo, adecuadas para sacar partido a las diferentes capacidades de sus integrantes.

El 64.3% de las opciones altas y máximas considera saber utilizar las formas de ordenación y coordinación de los equipos de trabajo. Pero el nivel medio y bajo tiene un porcentaje significativo del 34.7%.

Conclusión

Se observa una menor eficiencia por parte de los participantes para utilizar formas de ordenación y coordinación del trabajo adecuado para sacar partido a las diferentes capacidades de los integrantes, de manera grupal.

V15.Los integrantes de los grupos comparten internamente los logros y los fracasos de su trabajo en común



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

El nivel máximo cuenta con el 35.7% y el alto en 21.4%, muy cercano a los porcentajes del nivel medio y bajo del 14.3% y 28.6% respectivamente. Lo que se pudiera interpretar como un área de oportunidad de trabajar en equipo y lograr las capacidades de aprendizaje requeridas como equipo en la institución.

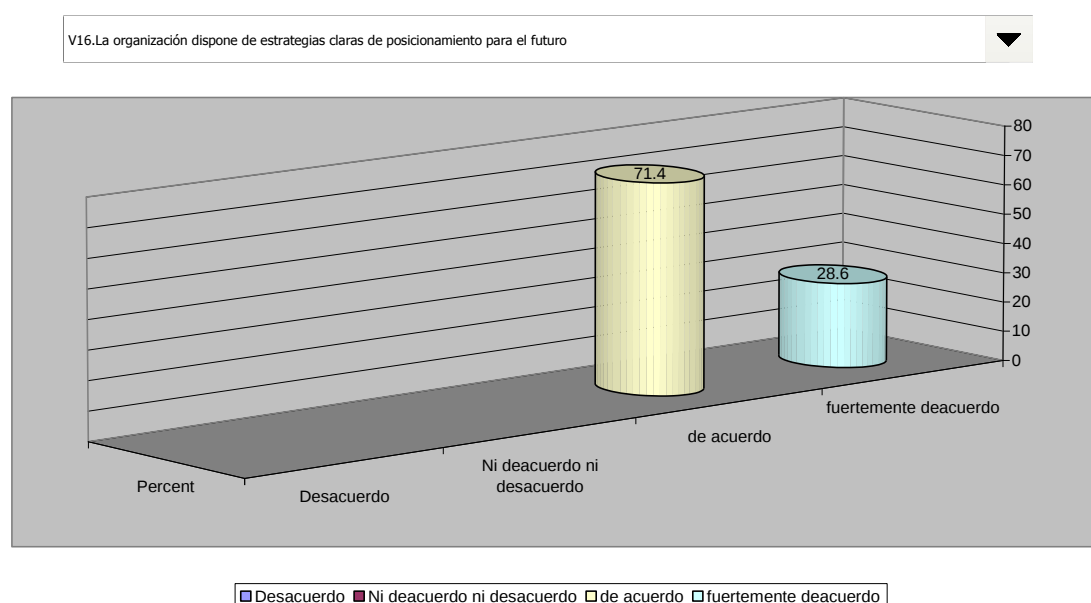
Conclusión

Observando la tendencia de dispersión en las opciones de esta cuestión, en cuanto si los integrantes de los grupos comparten internamente los logros y los fracasos de su trabajo en común, se confirma que los grupos de trabajo no comparten totalmente los logros y los fracasos de su trabajo en común.

En este segundo factor se encuentran diferencias de opiniones, incluso en términos de estar en una posición neutral, se puede interpretar que los empleados trabajan mejor de manera individual que en equipos de trabajo, pudiendo así detectar áreas de oportunidad para la capacitación de trabajo en equipo a los mismos, Sin

embargo se observa un esfuerzo de cambio a fin de propiciar el trabajo de manera grupal y que se les otorgue la libertad de tomar decisiones y resolver conflictos, debiendo propiciar actitudes en los empleados que apoyen al éxito de las funciones y beneficios a todos los involucrados. Cuesta mas trabajo compartir el conocimiento. Lo que contradice el primer factor porque entonces si se requiere un gestor del conocimiento.

*Conocimiento de la organización (Stocks)



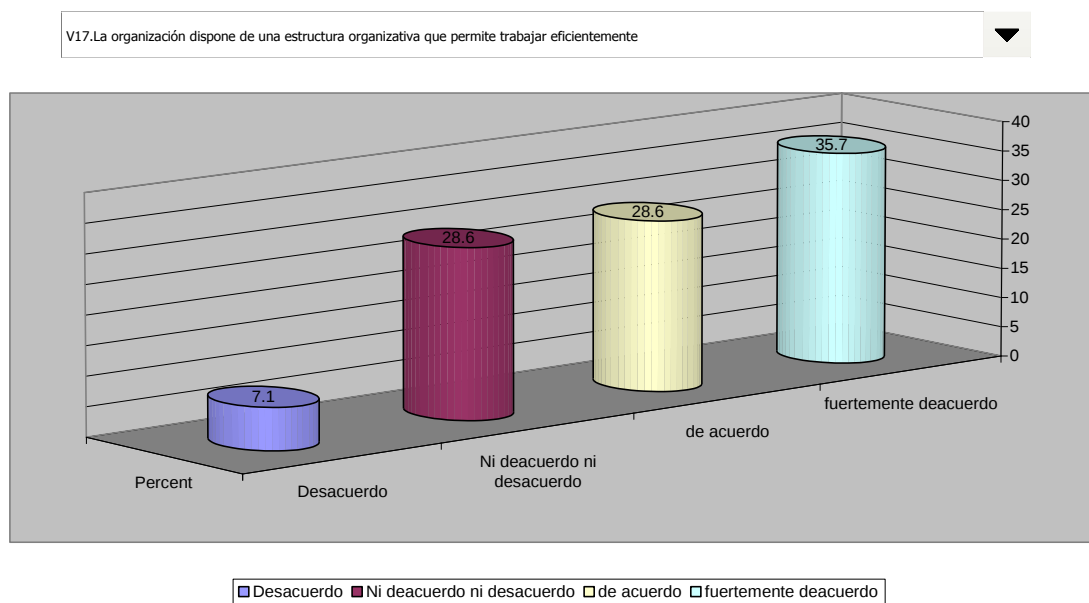
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

En la opción alta se encuentra el mayor porcentaje de 71.4% donde la mayoría de los participantes consideran que la institución dispone de estrategias claras de posicionamiento para el futuro, representando un área de oportunidad para incrementar la confianza de los participantes en la visión de la institución, ya que la opción máxima obtiene el 28.6%

Conclusión

Se observa que todos los participantes opinan que su institución dispone de estrategias claras de posicionamiento para el futuro, debiendo generar un cambio en el comportamiento colectivo a fin de generar acciones ante los cambios del entorno.



Fuente: ELABORACION PROPIA

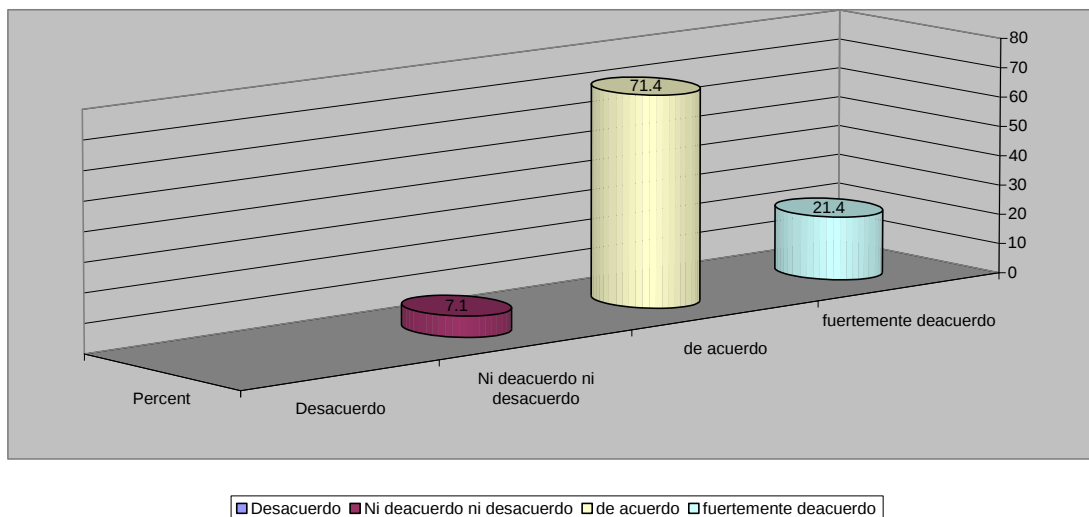
Resultados

Se cuenta con opinión de los participantes en todas las opciones, con porcentajes muy similares tanto en la opción máxima con un 35.7%, y la opción alta y media con porcentajes iguales del 28.6% y en la opción baja con un 7.1% pudiendo encontrar una oportunidad de mejora en la estructura organizativa que permita trabajar eficientemente a fin de optimizar la capacidad de aprendizaje organizativo.

Conclusión

La dispersión de respuestas de los participantes en cuanto si la institución dispone de una estructura organizativa que permite trabajar eficientemente, demuestra en algunos casos que es necesario mejorar la estructura organizativa existente a fin de que los miembros de la misma puedan mejorar su desempeño.

V18.La organización dispone de modelos de negocios y/gestión que integran las metodologías y procesos operativos necesarios para trabajar eficientemen ▼



Fuente: ELABORACION PROPIA

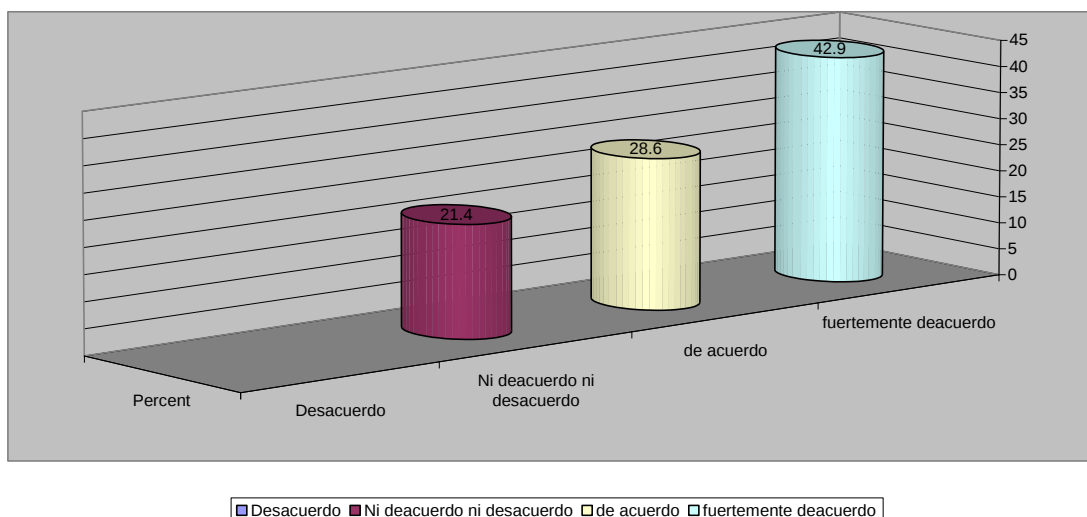
Resultados

En esta parte la opción alta es la que obtiene el mayor porcentaje 71.4% reconociendo por su opción máxima de 21.4% y en la opción media 7.1%, indicando la existencia en las instituciones de modelos de negocios y gestión por parte de los encuestados.

Conclusión

En opinión de los participantes las instituciones disponen de modelos de negocios y gestión adecuados para la realización de sus funciones, lo que indica que esta proporciona a los mismos formas, procesos y sistemas específicos para llevar sus tareas a cabo.

V19.La organización dispone de fuentes de documentos, archivos y bases de datos comunes convenientemente actualizados



Fuente: ELABORACION PROPIA

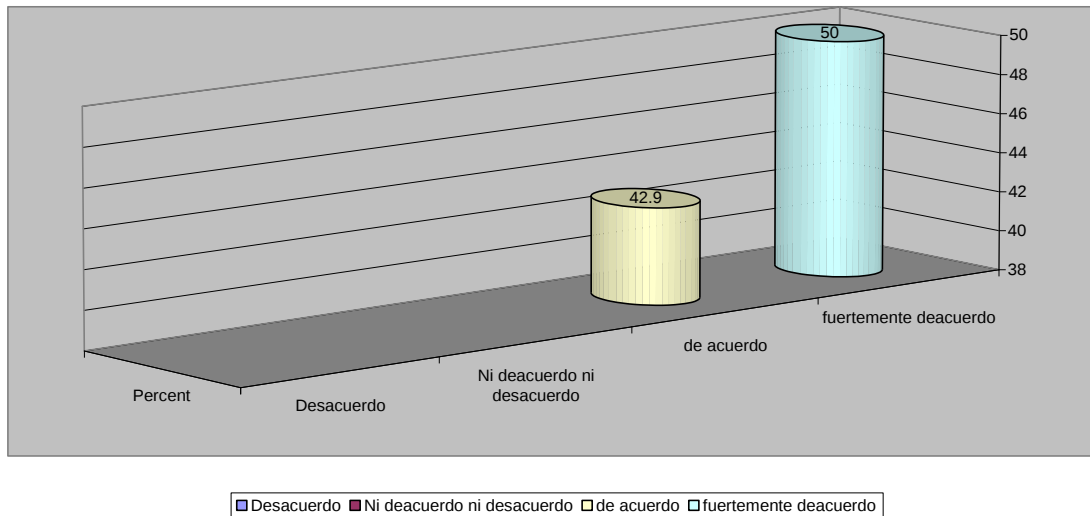
Resultados

Se observa que aun cuando el 42.9% en la opción máxima opina que se dispone de fuentes documentales comunes y actualizadas, se puede disponer de fuentes de documentos, archivos y bases de datos comunes mas actualizados, ya que se encuentran valores tanto en la opción alta con el 28.6%, en la opción media 21.4% y en la baja el 7.1% verificando así una área de oportunidad por parte de los encuestados.

Conclusión

En opinión de los participantes aun cuando se dispone de fuentes documentales comunes y actualizadas en algunos casos, es posible el seguir desarrollando y actualizando estas a fin de continuar la aplicación de conocimientos de acuerdo a los cambios existentes en el entorno.

V20.La cultura organizativa representa unos valores significativos para la organización



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

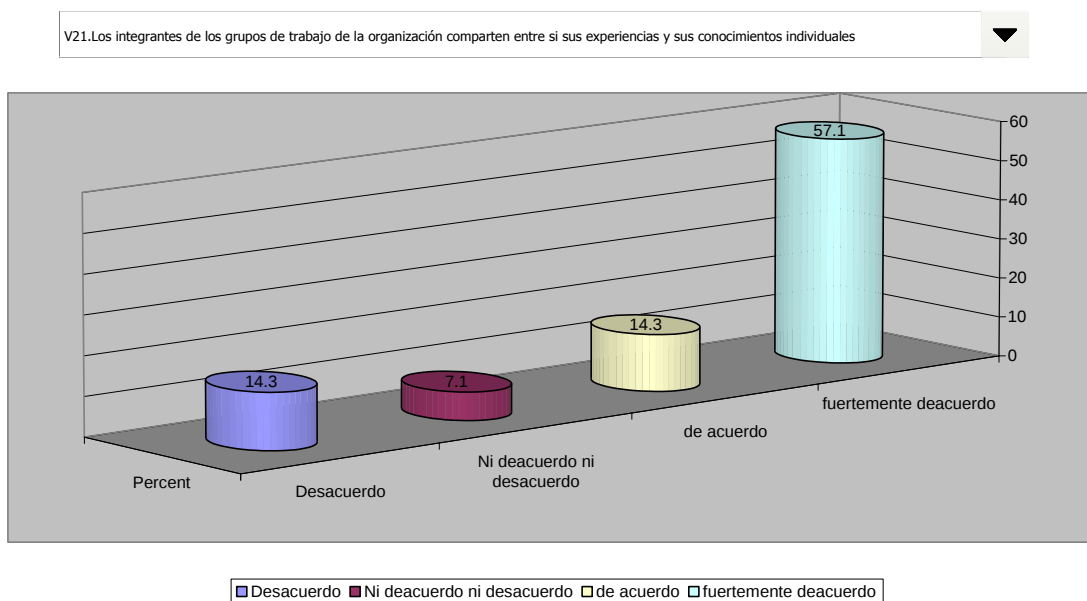
En esta opción se reconoce la cultura organizativa como representante de valores significativos para la organización, ya que en la opción máxima es el 50% y en la opción alta el 42.9%, pero con una selección en la opción mínima de 7.1%

Conclusión

Se reconoce por parte de los empleados a la cultura organizativa como fuerte representante de valores significativos para la institución, lo que puede representar un área de oportunidad para crear y transmitir nuevo conocimiento entre los miembros de la misma.

En este factor tres, se puede interpretar que del conocimiento de la organización no se hace una explotación continua del mismo, ya que no se cuenta el total de la información debidamente registrada confirmando el punto anterior que se dificulta la gestión del conocimiento en la organización.

* Influencia de individuos/grupos sobre la organización (Flujos)



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

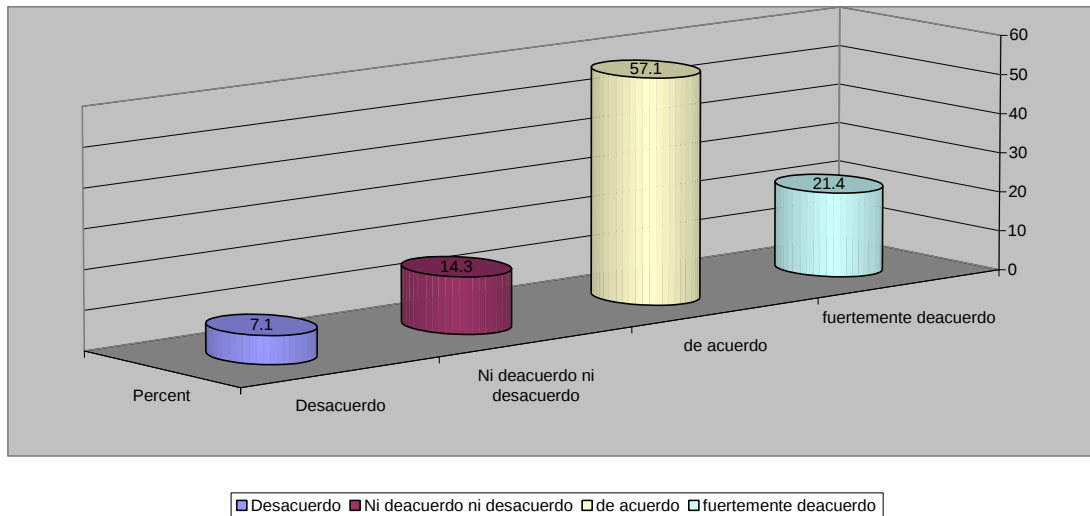
Existe una dispersión de opiniones aun cuando en su parte máxima esta el mayor porcentaje del 57.1%

Encontrando una coincidencia de porcentajes en los niveles alto y medio que suman el 21.4% (14.3+7.1). Al igual que en los niveles bajo y mínimo.

Conclusión

Existe una diversidad de opiniones en cuanto si los integrantes de los grupos de trabajo de la institución comparten entre si sus experiencias y sus conocimientos individuales, ya que aun cuando la mayoría opina que si, se verifica que existe un área de oportunidad para trabajar en equipo.

V22.Todos los integrantes de los grupos aportan al mismo sus opiniones o sus impresiones individuales en los procesos de deliberación



Fuente: ELABORACION PROPIA

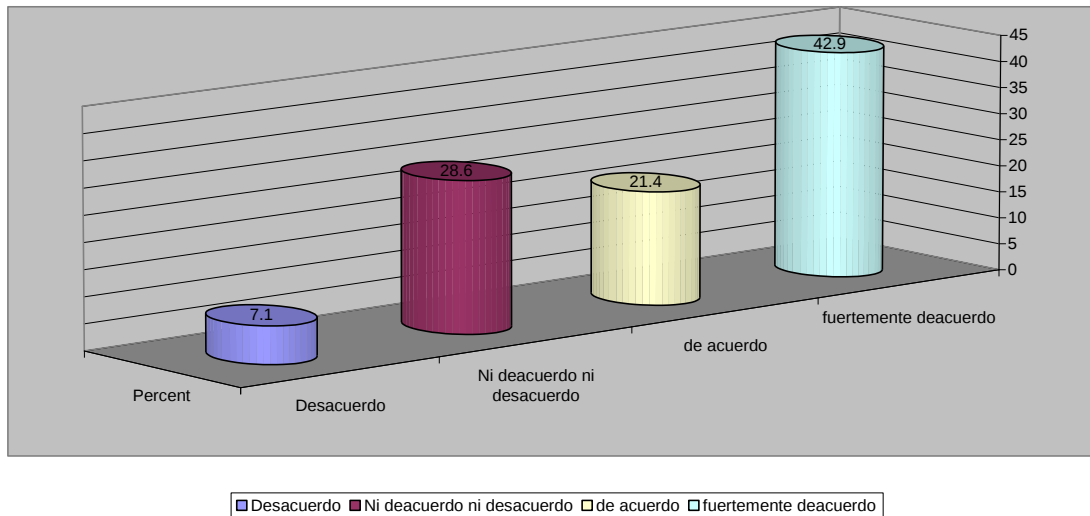
Resultados

Se observa dentro de la opción alta un porcentaje mayor, que sumado a la opción máxima otorga un porcentaje del 78.5%, asimismo se encuentra el 21.4% en las opciones media y baja, lo que indica en esta dispersión de opiniones que no todos los integrantes aportan sus opiniones en los procesos de deliberación.

Conclusión

La dispersión de opiniones en cuanto si los integrantes de los equipos aportan a los mismos sus opiniones o sus impresiones individuales en los procesos de deliberación, demuestra que en su mayoría si lo están, pero que algunos no se encuentran motivados o comprometidos para hacer su trabajo en equipo.

V23.Los empleados de la organización tienen oportunidad de participar en decisiones de la misma



Fuente: ELABORACION PROPIA

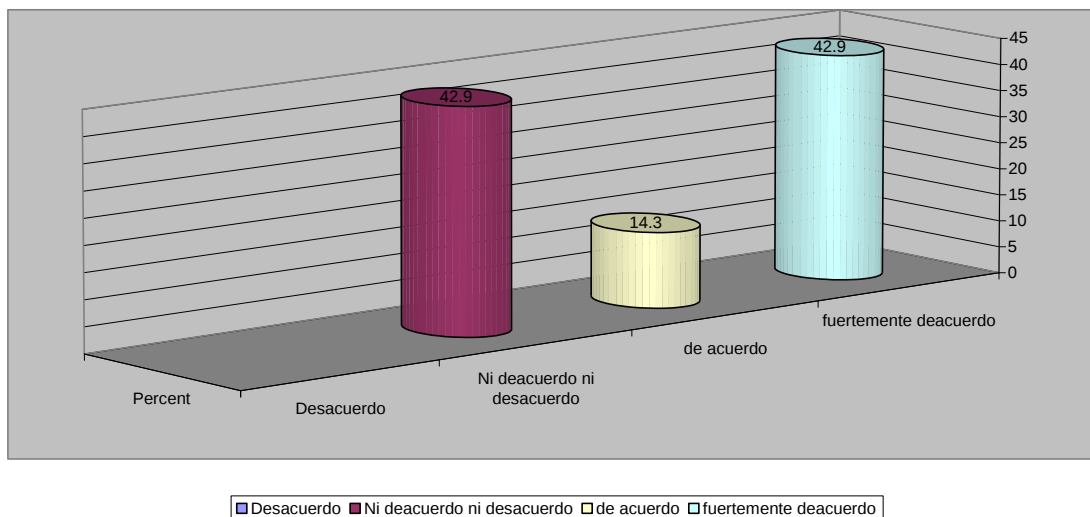
Resultados

Se verifica que los empleados si participan en las decisiones de la institución, obteniendo en la opción máxima el 42.9% y un porcentaje de 28.6% en la opción media, incluso mayor que la opción alta del 21.4% y con participación en la opción baja del 7.1%.

Conclusión

Se observa que los empleados consideran que la institución en un mayor porcentaje si les permiten participar en decisiones de la misma, encontrando al igual que las anteriores variables áreas de oportunidad para trabajar en aportación de conocimientos individuales y grupales para la mejora de las mismas.

V24.Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos o los grupos son utilizadas para mejorar las prácticas, procesos, productos, servicios ▼



Fuente: ELABORACION PROPIA

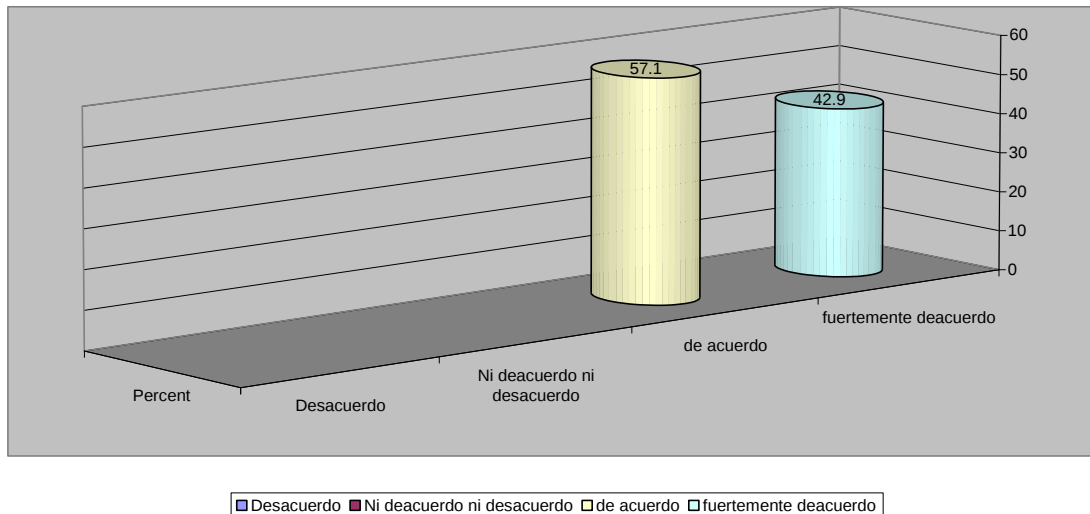
Resultados

Se verifica que tanto el nivel máximo y medio obtienen el 42.9%, pero la opción alta que obtiene el 14.3% incrementa el valor $(42.9 + 14.3)$ 57.2%. en la opinión de que las soluciones y recomendaciones de los empleados son utilizadas para mejorar las practicas, procesos, productos servicios y otros de las instituciones.

Conclusión

Se verifica la necesidad de que las instituciones tomen en cuenta las soluciones y recomendaciones que propongan de manera individual o grupal, a fin de mejorar las prácticas, procesos, productos, servicios entre otros.

V25.La organización avanza siempre hacia delante, buscando un marco para el perfeccionamiento y la mejora que comprenda todo y a todos



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Se verifica la percepción por parte de los participantes que la institución avanza en su estructura organizativa, ya que busca un marco del perfeccionamiento y de mejora como oportunidad para todos, encontrando en la opción alta del 57.1% superior aun a la opción máxima del 42.9%.

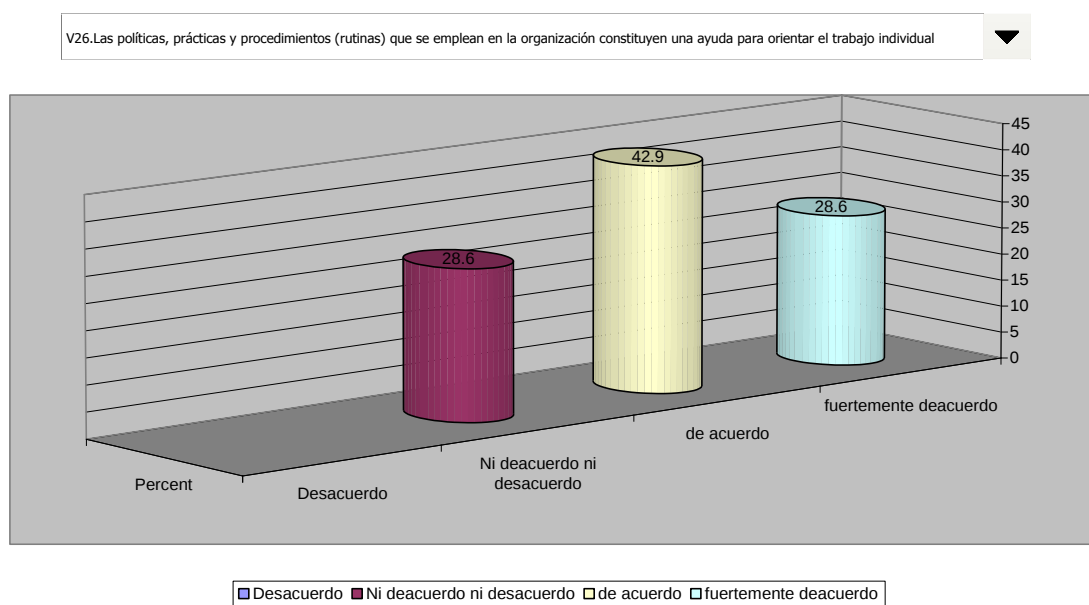
Conclusión

Los resultados reflejan que los participantes opinan que la organización avanza, buscando un marco para el perfeccionamiento y la mejora que comprenda todo y a todos de manera contundente pudiéndose observar una cultura organizacional de desarrollo y productividad.

En este cuarto factor, aun cuando los participantes en su mayoría opinan que la organización avanza con estrategias de perfeccionamiento y mejora y que comprende todo y a todos, los resultados de las variables anteriores denotan que se requiere una mayor participación de manera individual y grupal en la toma de

decisiones para la solución de problemas, aplicando y gestionando de manera oportuna los conocimientos de los mismos.

***Influencia organización sobre individuos/grupos.**



Fuente: ELABORACION PROPIA

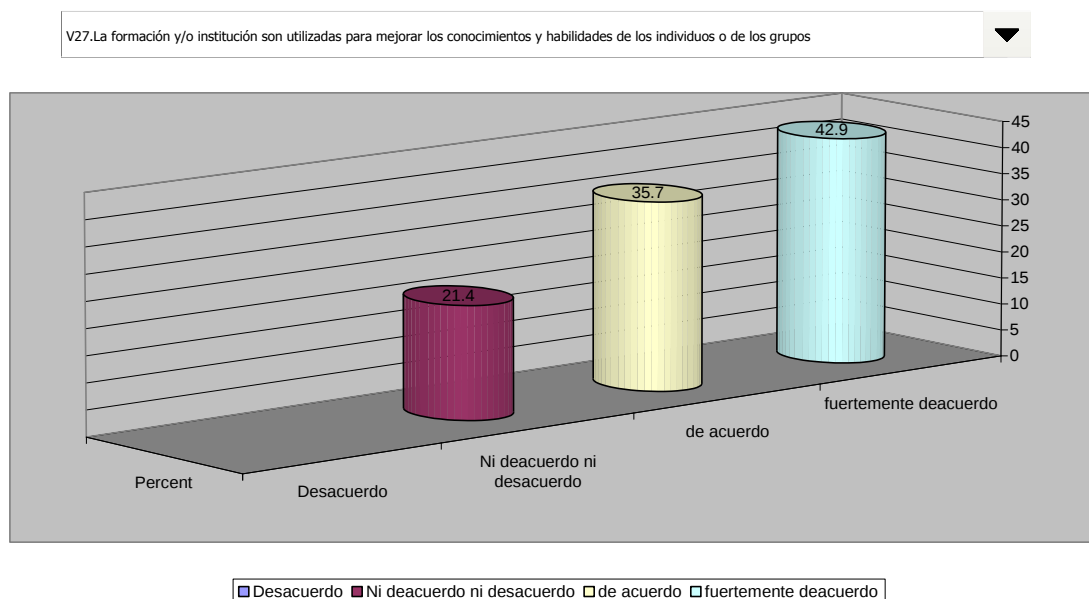
Resultados

Se verifica por parte de los participantes que la institución cuenta con políticas, practicas y procedimientos que ayudan en orientar los trabajos individuales, encontrando un mayor porcentaje en la opción alta de 42.9%, y un porcentaje similar en la opción máxima y media del 28.6% por lo que ellos consideran tener una área de oportunidad para mejorar el establecimiento de políticas, practicas y procedimientos que se emplean en la institución a fin de orientar el trabajo individual y grupal.

Conclusión

La investigación confirma la opinión de los participantes, en cuanto que la oportunidad de mejora en la elaboración de políticas, prácticas y procedimientos actuales de acuerdo a

los conocimientos de los individuos y los equipos de trabajo orientados a la mejora de la institución.



Fuente: ELABORACION PROPIA

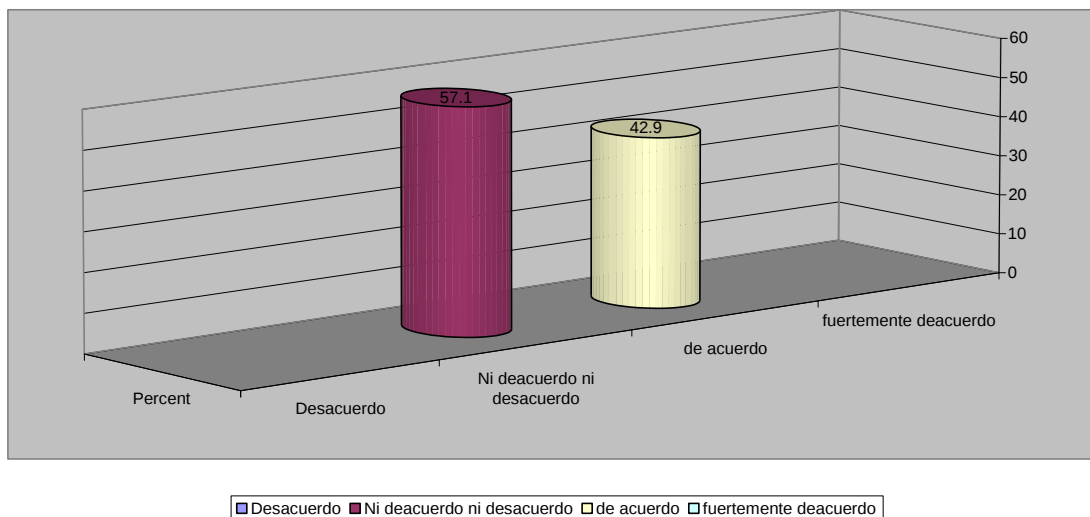
Resultados

En la opción máxima se encuentra el mayor porcentaje 42.9%, seguida en la alta por el 35.7%, sin embargo en la opción media el 21.4% lo que representa una oportunidad de mejora para unificar la percepción de los participantes que sienten que se debe de mejorar en los conocimientos de cada una de los individuos o grupos.

Conclusión

En su mayoría los participantes opinan que la institución les otorga formación a fin de ser utilizada para mejorar los conocimientos y habilidades de los individuos o de los grupos, coincidiendo con las variables anteriores, en donde se percibe un área de oportunidad para el otorgamiento de confianza y motivación para la transmisión de los conocimientos tácitos y explícitos.

V28.Prácticas como el adiestramiento interdisciplinario o la rotación entre distintos puestos o las asignaciones especiales y a otros departamentos son utiliz



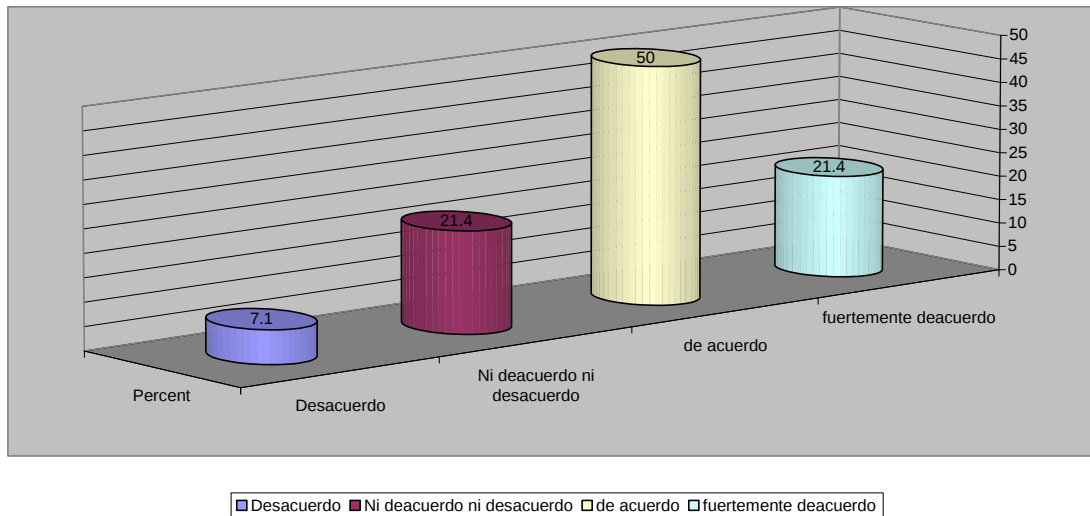
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Se verifica este punto con el anterior ya que el mayor porcentaje se encuentra en la opción media del 57.1% y el 42.9% en la alta, sumando el 100%, por lo que no se percibe una cultura organizacional de trabajo en equipo, representado así un área de oportunidad de mejora.

Conclusión

De acuerdo a los participantes sobre si la institución lleva a cabo estrategias de prácticas de adiestramiento interdisciplinario o de rotación entre distintos puestos, así como asignaciones especiales a fin de ser utilizadas para desarrollar una fuerza de trabajo más flexible y polivalentes son muy pocos los que así lo consideran, encontrándose unas posiciones neutras sobre estas estrategias.



Fuente: ELABORACION PROPIA

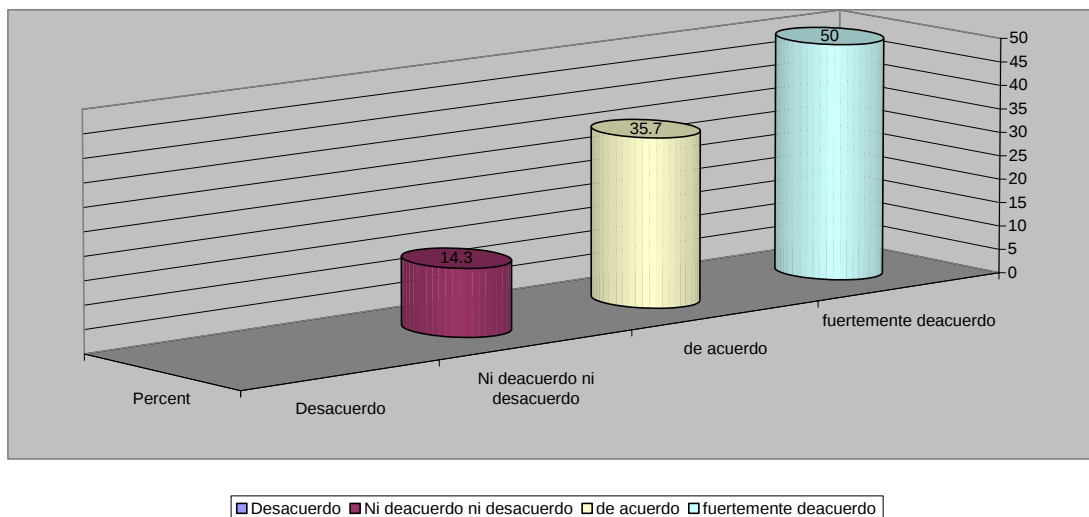
Resultados

Se da una diversidad de opiniones por parte de los participantes, encontrando un porcentaje de 71.4% sumando las opciones máxima y alta (21.4+50%). Pero se obtiene un porcentaje de 28.5% entre las opciones media y baja. Por lo que se verifica la necesidad de integrarse en equipos de trabajo.

Conclusión

Los resultados reflejan que las decisiones de los grupos no necesariamente determinan pautas que condicionen o influyan a los individuos que los integran. Por lo que una vez más se verifica la necesidad de motivar más el trabajo en equipo y que un aprendizaje continuo se gestione a fin de propiciar la integración de los mismos.

V30.Las experiencias y aplicaciones del pasado influyen directamente en las decisiones del futuro



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

En su mayoría los participantes consideran que las experiencias y aplicaciones del pasado influyen directamente en las decisiones del futuro, ya que se obtuvo un 85.7% entre la opción máxima y alta, Encontrándose sin embargo dentro de la opción media el 14.3%.

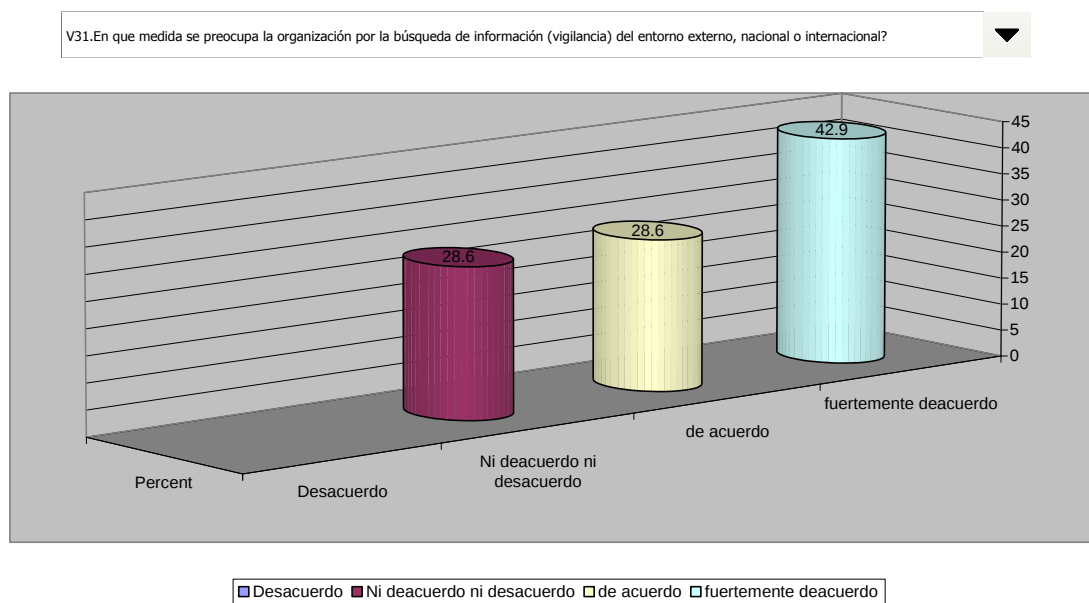
Conclusión

En los resultados se observa que los participantes si consideran necesarias las experiencias y aplicaciones de su conocimiento a fin de poder influir directamente en las decisiones del futuro de las instituciones ante un cambio constante que se enfrentan estas.

En este factor cinco se puede observar que la organización si influye en los individuos y los grupos, por lo que es un área de oportunidad para facilitar el conocimiento y propiciar generar cartera de conocimientos grupales y factores de éxito a la organización. Pudiendo fomentar el interés en las relaciones internas de la organización, esencial para la generación de conocimiento.

ELEMENTOS DE GESTIÓN TÉCNICO-ESTRUCTURALES Vs. ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN (Características)

***Vigilancia del entorno**



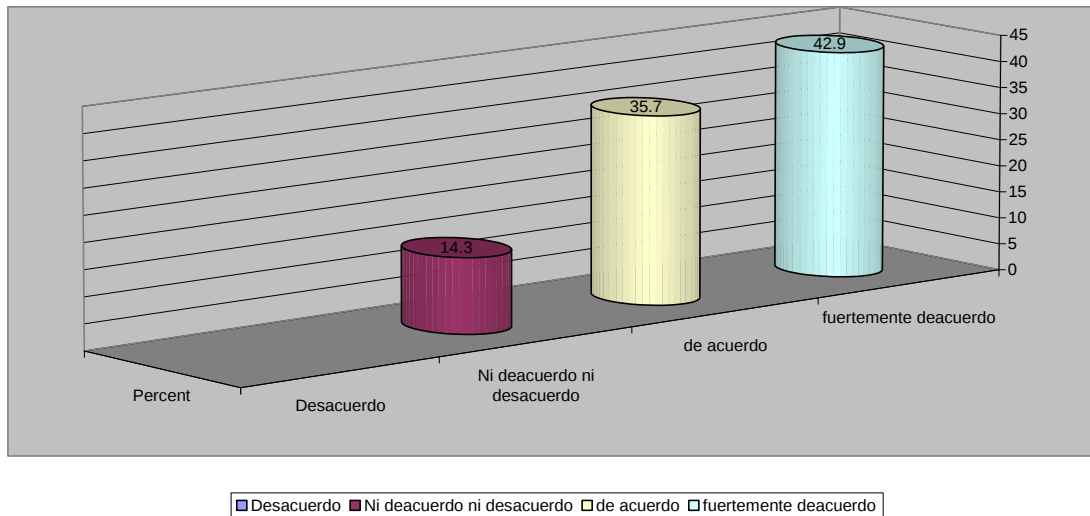
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

De acuerdo a los porcentajes los participantes opinan que sus instituciones si se preocupan por la búsqueda de información (vigilancia) del entorno externo, nacional o internacional. Ya que en las opciones máximas y altas (42.9 y 28.6%) = 71.5% pero casi una tercera parte se encuentran en la posición media con un 28.6%.

Conclusión

En los resultados de la investigación se observa de acuerdo a los mismos que la organización no se preocupa por búsqueda de información que pueda proporcionar el entorno externo dentro del ámbito nacional e internacional, pudiendo interpretar con ello que no se esta sensible a los cambios del entorno a fin de propiciar toma de decisiones en cuestiones de actualización e innovación en los procesos.



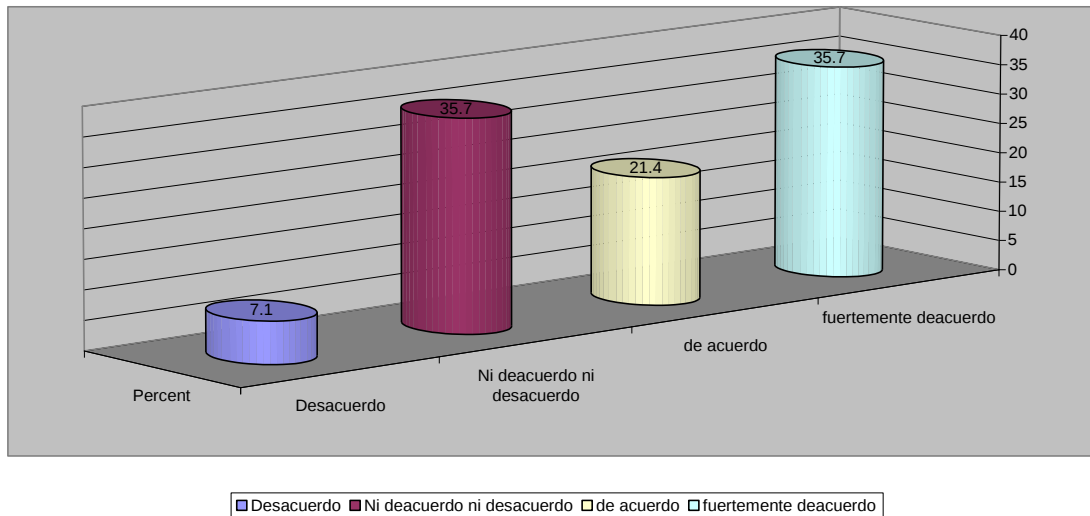
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Lo disperso de los resultados, demuestra que los participantes opinan que las instituciones aun no realizan un seguimiento de los competidores a fin de adquirir nuevas formas de innovación y cambio en sus gestiones, ya que en la opción máxima se tiene un 42.9% en la alta un 35.7%, y en la opción media un 14.3% y en la opción mínima inclusive el 7.1%.

Conclusión

Por lo disperso de los resultados se puede interpretar que las instituciones aun no realizan seguimiento de los competidores a fin de aplicar nuevo conocimiento para llevar cambios en los procesos y sistemas de las mismas.



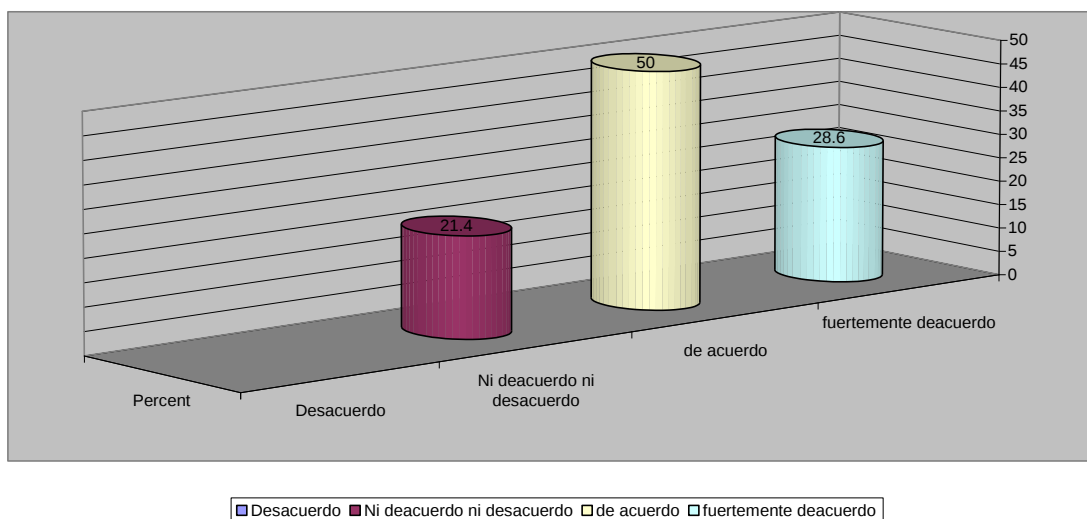
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Ante la dispersión de resultados en las respuestas, no existe una coincidencia entre los participantes en cuanto si se recolecta información a través del contacto directo con sus clientes (estudios de mercado específicos, sondeos y encuestas, etc.). Ya que se encuentra un porcentaje igual tanto en la opción media como la máxima del 35.7%. Y en la opción alta el 21.4%, pero también se tiene el 7.1% en la opción baja.

Conclusión

Los resultados obtenidos permiten interpretar que no todos los participantes consideran que la institución recolecta información relevante que pudiera ser adquirida y procesada tanto de manera individual y grupal en la toma de decisiones estratégicas y de cambio de procesos y sistemas.



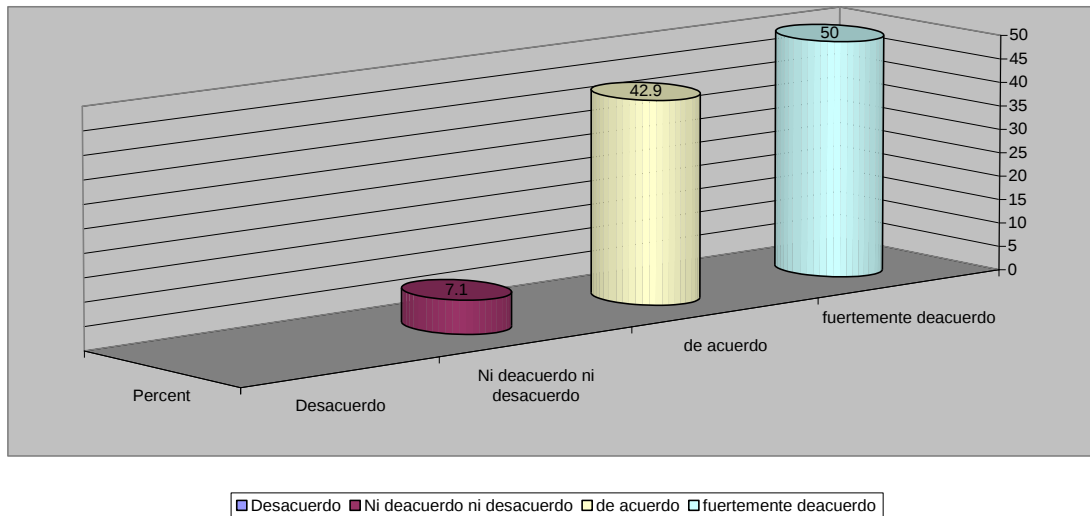
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

De acuerdo a los resultados los participantes opinan que las instituciones si elaboran posibles escenarios de futuro. Ya que en la opción máxima y alta suman el 78.6%, encontrando el 21.4% en la opción media lo que puede representar un área de oportunidad para aplicar nuevo conocimiento ante supuestos de necesidad de cambio.

Conclusión

La presente investigación demuestra que si se elaboran escenarios de futuro para toma de decisiones de cambio en los procesos y sistemas de las instituciones, sin embargo aun se encuentra una posición neutral que sugiere un área de oportunidad para otorgar confianza a los empleados a fin de realizar propuestas para el cambio.



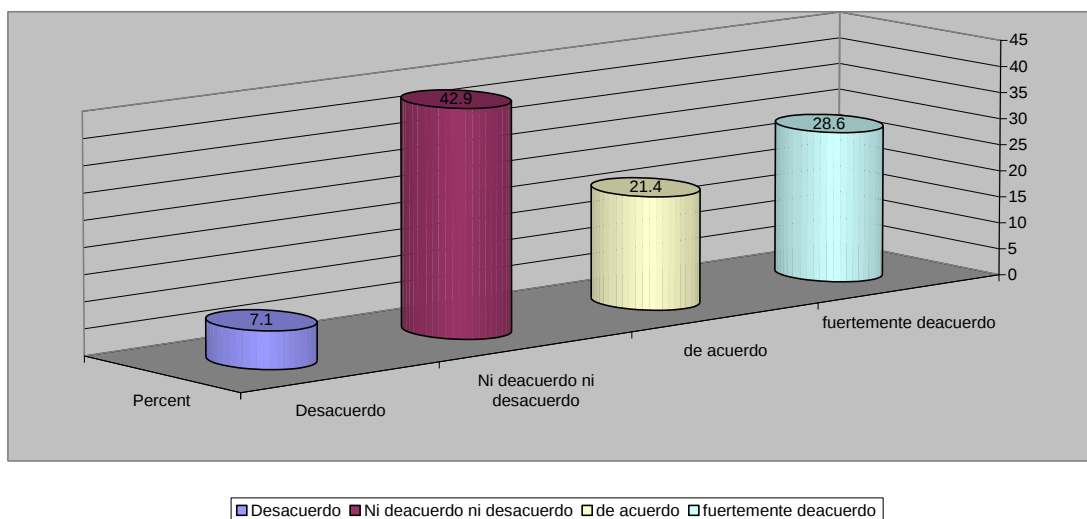
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

En la opción máxima y alta se encuentran los mas altos porcentajes sumando el 92.9% y solo el 7.1% se encuentra el 7.1%

Conclusión

En los resultados encontrados se confirma la variable anterior en donde los empleados opinan que su institución si hace contacto con instituciones externas y fuentes especializadas a fin de anticiparse a cambio de escenarios futuros.



Fuente: ELABORACION PROPIA

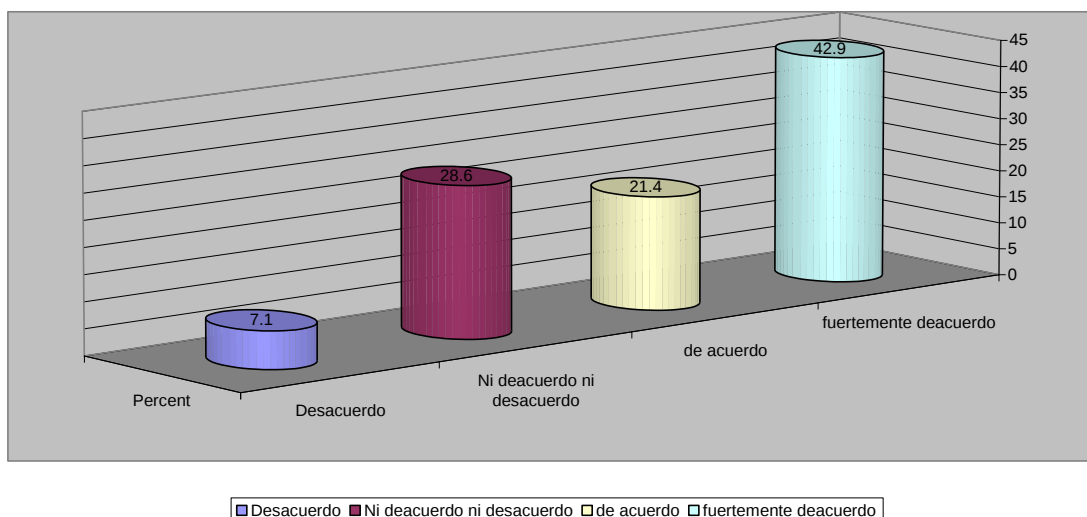
Resultados

La dispersión de resultados encontrados demuestra que en su mayoría de las instituciones no se tiene contacto con los proveedores, el mayor porcentaje se encuentra en la opción media, con un porcentaje muy cercano en la opción máxima y alta.

Conclusión

De acuerdo a los resultados se puede observar la necesidad de hacer mas contacto con proveedores por parte de las instituciones a fin de mejorar en sus procesos y relaciones externas. Pudiendo facilitar el conocimiento en cada uno de sus stocks.

V37.En que medida dispone la organización de personas, equipos o servicios intensivos o especializados en la vigilancia del entorno externo?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Se encuentra una dispersión en los resultados ya que se tienen resultados en casi todas las opciones, obteniendo la mayor coincidencia en las opciones máxima y alta (42.9 + 21.4%) = 64.3%. Y el 35.7% entre la opción media y baja lo que representa una área de oportunidad de disponer en la organización con personas, equipo o servicios intensivos o especializados en la vigilancia del entorno.

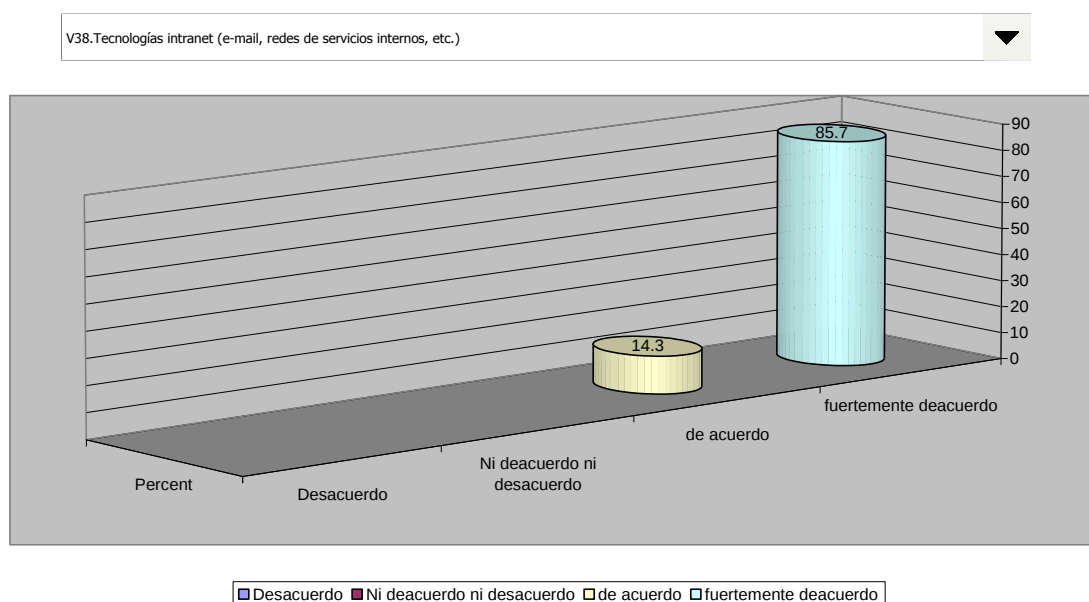
Conclusión

En opinión de los participantes en la medida que la organización dispone de personas, equipos o servicios intensivos o especializados en la vigilancia del entorno externo, se puede apreciar que no están del todo satisfechos con lo que se tiene actualmente, pudiendo representar una área de oportunidad que les permita tener mas elementos para una toma de decisión oportuna ante los cambios del entorno.

En este factor seis se puede apreciar que las instituciones si están vigilando el entorno, sus tendencias y metodologías de trabajo a fin de generar un sistema de aprendizaje continuo que propicie la transferencia de conocimiento tanto interna

como externamente, pero que esta sujeta a una mejora constante que les otorgue la confianza de proponer nuevos stocks de conocimientos en todos sus niveles a fin de poder innovar y cambiar procesos, procedimientos y sistemas.

*Sistemas y tecnologías de la información



Fuente: ELABORACION PROPIA

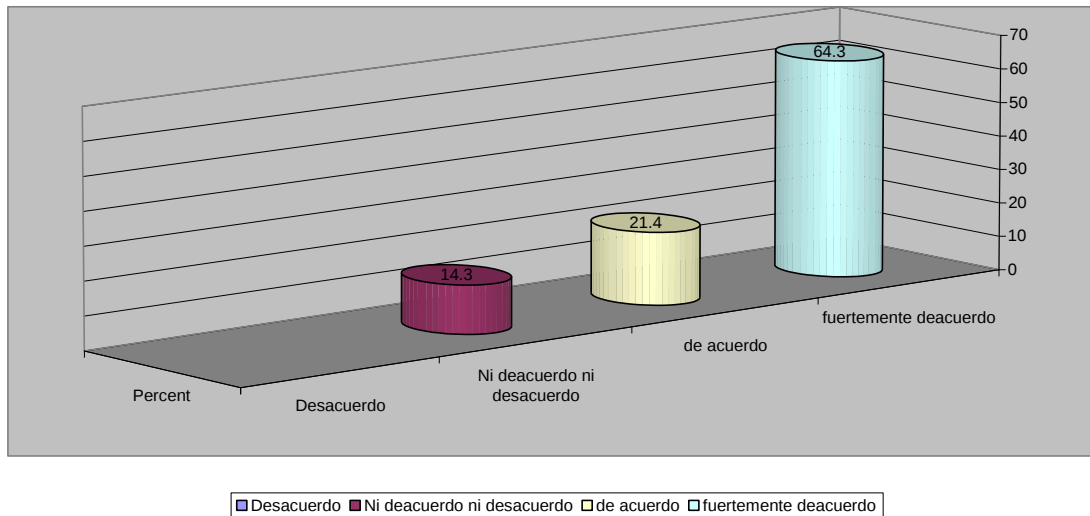
Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede considerar que los empleados si cuentan con Tecnologías intranet (e-mail, redes de servicios internos, etc.) ya que su opinión se encuentran en la opción máxima y alta con porcentajes Del 85.7 y 14.3 respectivamente.

Conclusión

De acuerdo a los resultados se puede interpretar que los empleados consideran si contar con tecnologías intranet (e-mail, redes de servicios internos entre otros), ya que todos coinciden que su institución les provee de estas herramientas para la elaboración de sus tareas.

V39.Otras tecnologías de colaboración (groupware, videoconferencias, foros virtuales, workflow, etc)



Fuente: ELABORACION PROPIA

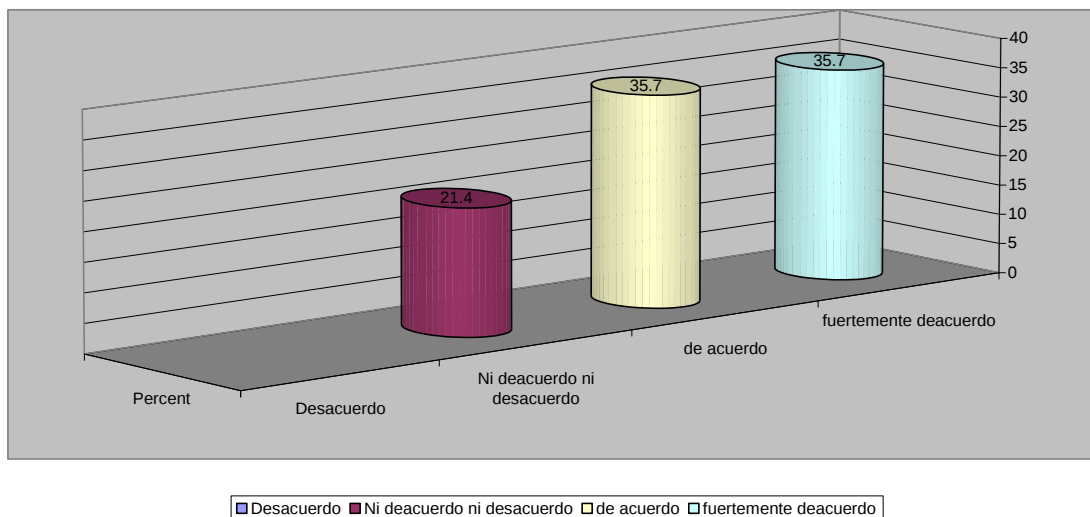
Resultados

Al igual de la variable anterior los participantes consideran que cuentan con otras tecnologías de colaboración a fin de realizar sus tareas, ya que los porcentajes mas altos se encuentran en la opción máxima y alta que suman el 85.7%.

Además de encontrar el 14.3% en la opción media.

Conclusión

De acuerdo a los resultados se puede interpretar que los participantes al igual que la variable anterior consideran si contar con otras tecnologías de colaboración a fin de realizar sus tareas.



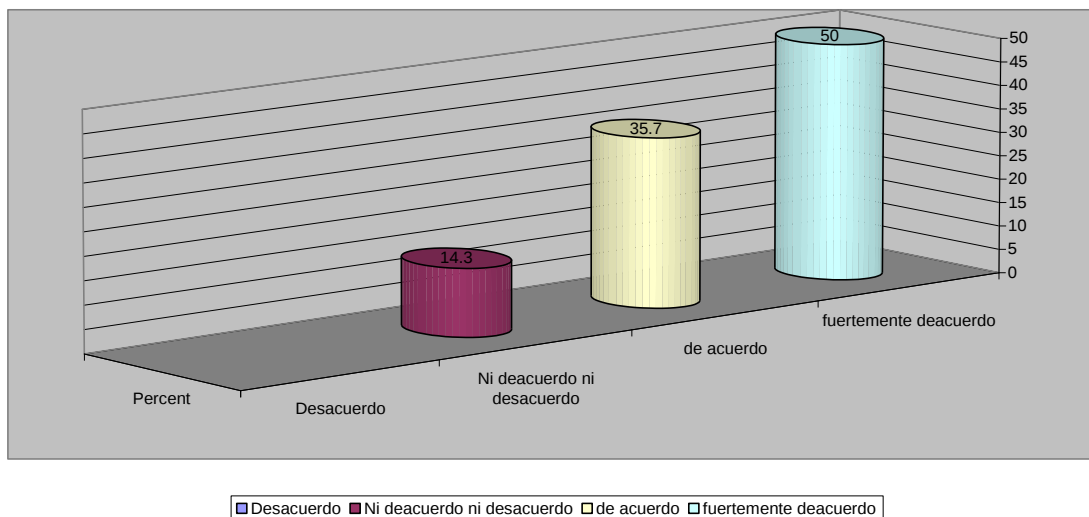
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

La dispersión de las respuestas por parte de los participantes, permite interpretar que de acuerdo a las dos variables anteriores en el caso de estas herramientas tecnológicas de gestión o no son del dominio de todos o no se cuenta con ellas en la organización. Aun cuando la opción máxima y alta sumen el 71.4%. Representando así una área de mejora para la institución.

Conclusión

De acuerdo a los resultados se puede interpretar que la organización no cuenta con todas las herramientas de gestión o de soporte en la toma de decisión, o bien algunos no cuentan con el conocimiento del manejo de las mismas, pudiendo esto representar una oportunidad para promover un aprendizaje tanto individual como grupal.



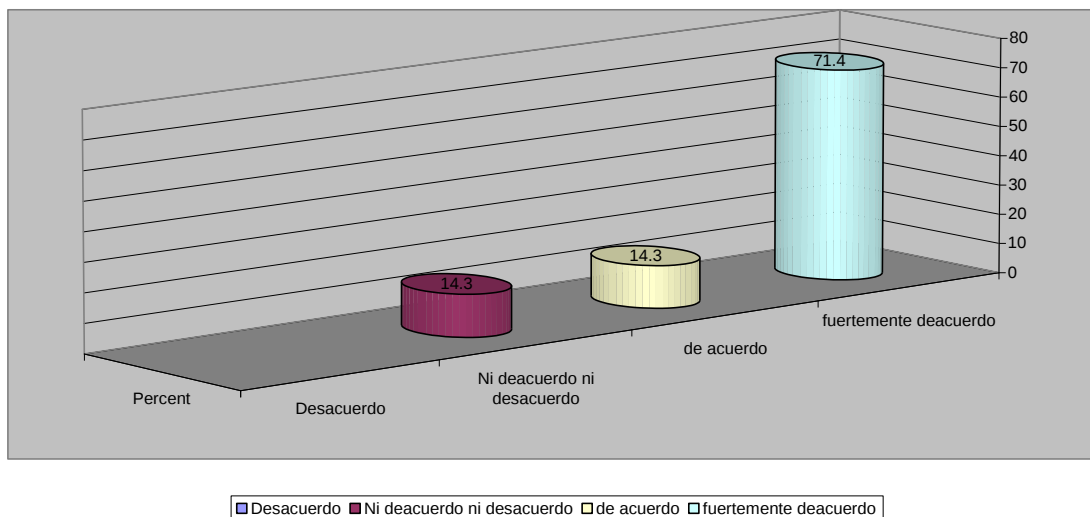
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

En las opciones máxima y alta se encuentran los mas altos porcentajes del 50% y 35.7% respectivamente, encontrando solo el 14.3% en la opción media. Lo que representa que según los empleados si se cuenta con un sistema de gestión documental (base de datos, repositorios, etc.)

Conclusión

De acuerdo a los resultados se puede interpretar que los participantes al igual que las variables anteriores, si consideran contar con tecnologías intranet (e-mail, redes de servicios internos entre otros), ya que todos coinciden que su institución les provee de estas herramientas para la elaboración de sus tareas, por lo tanto se tiene establecido un sistema de gestión documental.



Fuente: ELABORACION PROPIA

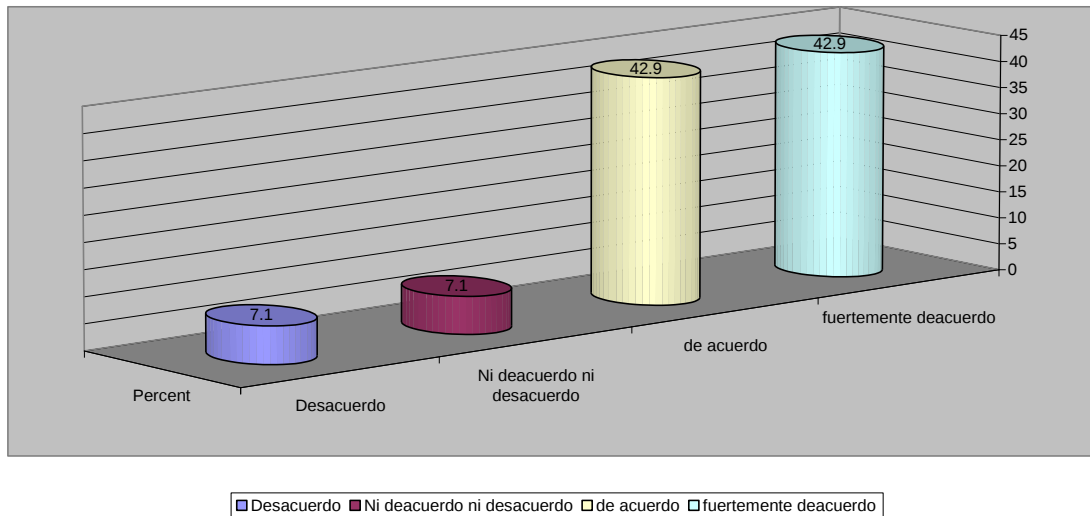
Resultados

En las opciones máxima y alta se encuentran los mas altos porcentajes del 71.4% y 14.3% respectivamente, encontrando solo el 14.3% en la opción media. Lo que representa que según los empleados si se cuenta con las herramientas tecnológicas de búsqueda Internet, buscadores, etc.)

Conclusión

De acuerdo a los resultados se puede interpretar que los participantes al igual que las variable anterior, si consideran contar con herramientas tecnológicas de búsqueda (Internet, buscadores, etc.), ya que todos coinciden que su institución les provee de estas herramientas para la elaboración de sus tareas, por lo tanto se tiene establecido un sistema de vigilancia del entorno.

V43. ¿En que medida están informatizados los distintos puestos de trabajo de la organización?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

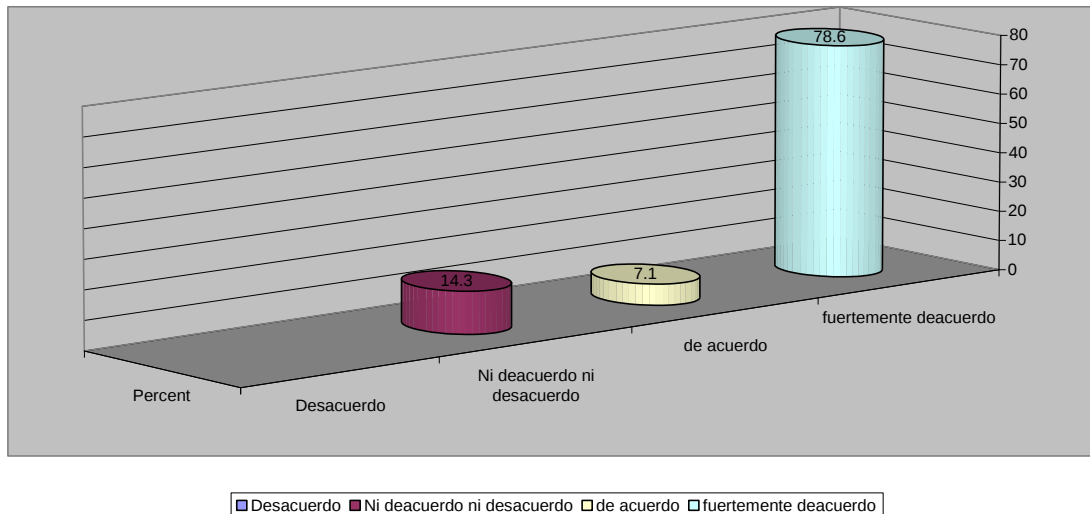
Aun con la dispersión de resultados se puede observar que los empleados consideran estar informatizados en sus distintos puestos de trabajo, ya que como se observo en las variables anteriores si se cuenta con las herramientas tecnológicas para la realización de sus tareas,

Los porcentajes mas altos se encuentran en las opciones máxima y alta con el 42.9% ambas sumando 85.8%. E igual porcentaje en las opciones media y baja del 7.1% sumando el 14.2%.

Conclusión

Los participantes consideran en alta medida estar informatizados en los distintos puestos de trabajo a fin de realizar sus tareas. Aun cuando solo dos consideran no estar del todo informatizados.

V44.En términos generales. ¿Cómo valoraría la importancia que tiene para la organización la inversión en el desarrollo, mantenimiento y adquisición de tec ▼



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Se observa que en términos generales, los empleados consideran que la organización si considera importante invertir en el desarrollo, mantenimiento y adquisición de tecnologías de información. Encontrando los valores máximos en la opción máxima del 78.6% y el 7.1% en la opción alta, pero también tenemos un porcentaje del 14.3% en la opción media.

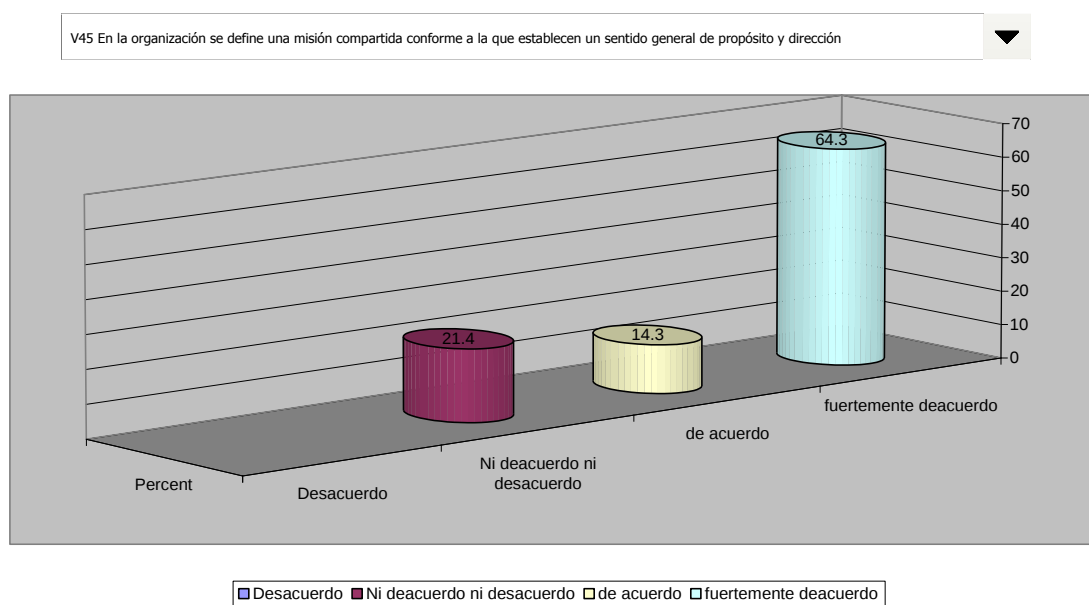
Conclusión

De acuerdo a los resultados se puede interpretar que los empleados consideran que la organización si considera importante el invertir en el desarrollo, mantenimiento y adquisición de tecnologías de información, en opinión de algunos consideran que aún la organización puede invertir más en este renglón.

En este factor siete se puede interpretar que en materia de sistema y tecnologías de la información todas coinciden que tienen la infraestructura idónea para este fin, Mas sin embargo es una área de oportunidad para seguir gestionando el

conocimiento a través de las TIC, optimizando el uso de estos con inversión de adquisición y formación en tecnologías.

*Procesos de planeación estratégica



Fuente: ELABORACION PROPIA

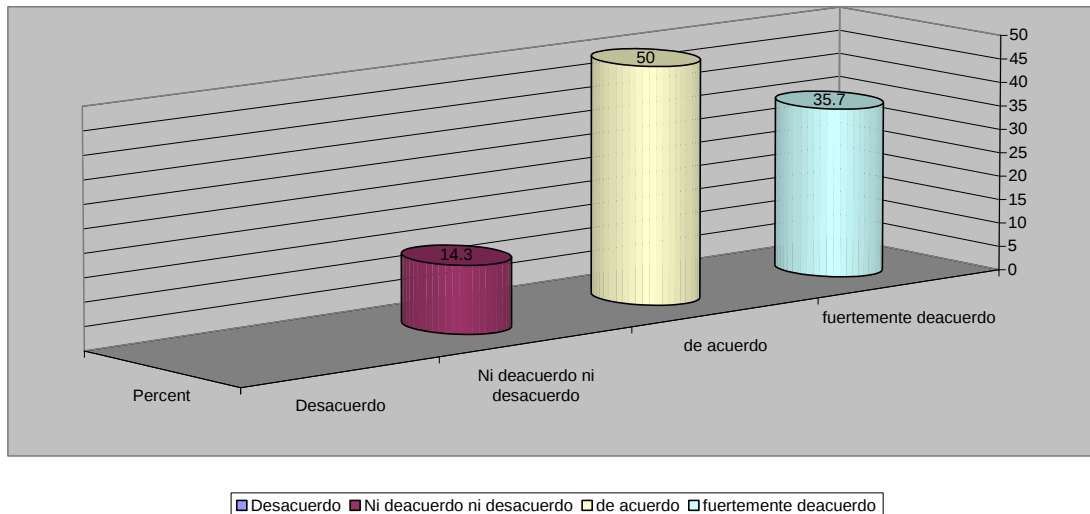
Resultados

En las opciones máxima y alta se encuentran los mas altos porcentajes del 64.3 y el 14.3%, encontrando solo el 21.4% en la opción media. Lo que representa que según los participantes en la organización definen una misión compartida conforme a la que establecen un sentido general de propósito y dirección.

Conclusión

Los resultados de la investigación arrojan que en su mayoría los participantes consideran que la organización se define con una misión compartida conforme a la que establecen un sentido general de propósito y dirección, aun cuando algunos se encuentran en posición neutral lo que representa que la misma debe establecer de manera mas clara su propósito y dirección de la misma.

V46.En la organización se desarrolla procesos regulares de reflexión estratégica dirigidos a plasmar la misión general en unos objetivos concretos y en las



Fuente: ELABORACION PROPIA

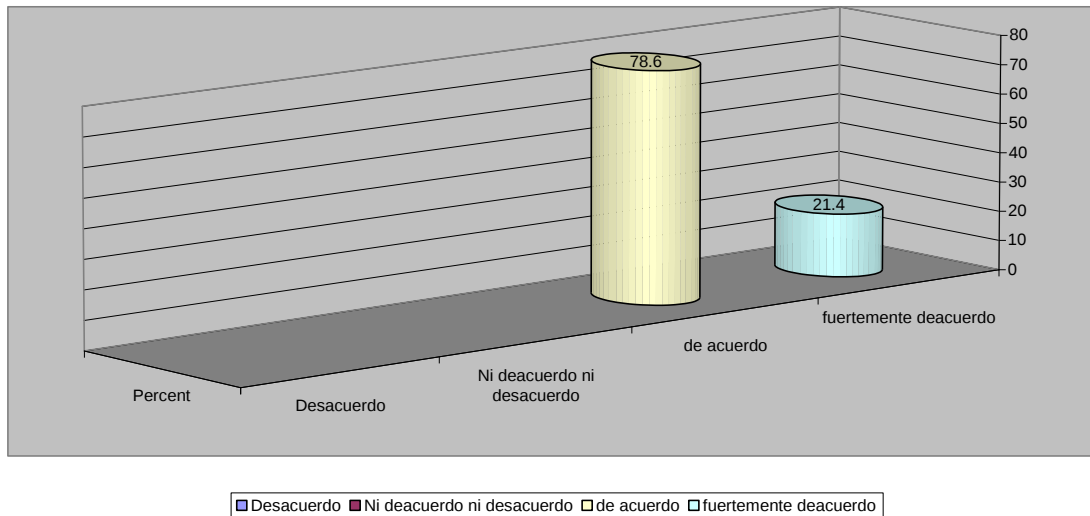
Resultados

En las opciones alta y máxima se encuentran los mas altos porcentajes de 50.0 y el 35.7%, encontrando solo el 14.3% en la opción media. Lo que representa que según los encuestados en la organización se desarrollan procesos regulares de reflexión estratégica dirigidos a plasmar la misión general en unos objetivos concretos y en las políticas necesarias para su consecución.

Conclusión

Los resultados de la investigación nos permiten observar que los participantes si consideran en su mayoría, que la organización desarrolla procesos regulares de reflexión estratégica a fin de plasmar la misión general en objetivos concretos y en las políticas necesarias para la consecución de los mismos.

V47.En la organización se promueve la coherencia estratégica mediante la integración y coordinación de los diferentes objetivos y planes de actuación ▼



Fuente: ELABORACION PROPIA

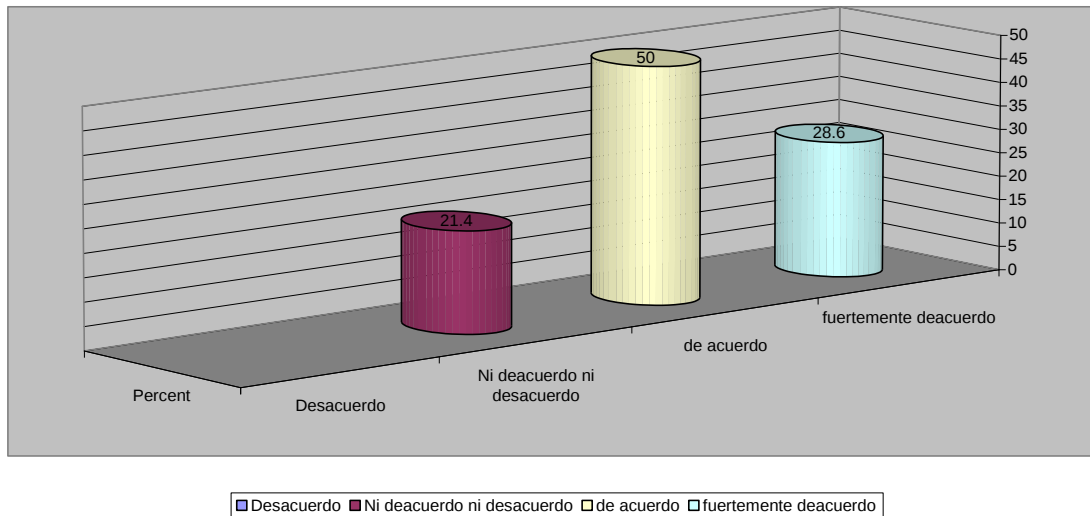
Resultados

Según los resultados, los empleados consideran que en la organización si se promueve la coherencia estratégica mediante la integración y coordinación de los diferentes objetivos y planes de actuación.

Conclusión

Los participantes en su mayoría consideran que en la organización si se promueve la coherencia estratégica, coincidiendo con las dos variables anteriores, ya que se apega a su misión para el logro de los objetivos planeados mediante la integración y coordinación de los diferentes objetivos y planes de actuación.

V48.Los objetivos y políticas son comunicados a los empleados de la organización



Fuente: ELABORACION PROPIA

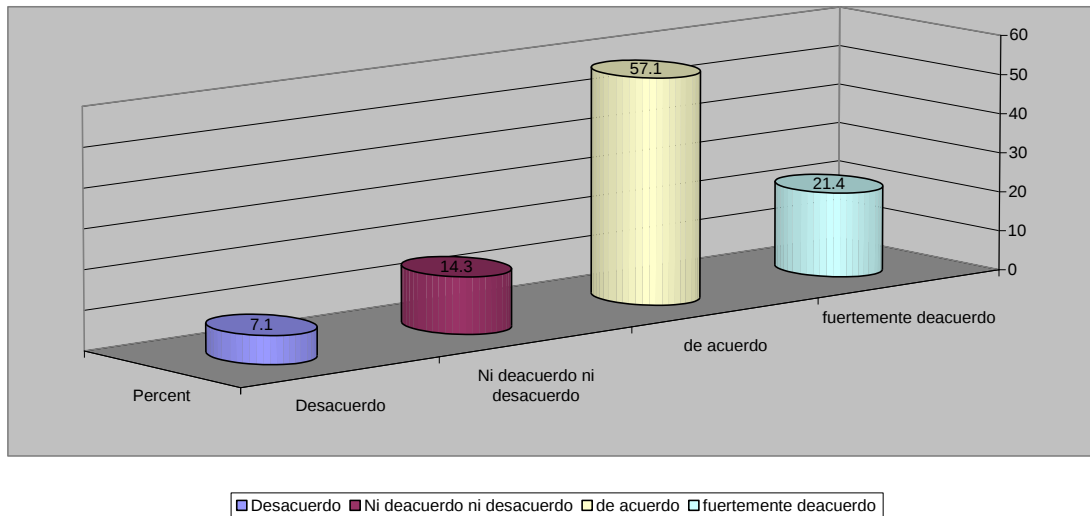
Resultados

En las opciones alta y máxima se encuentran los mas altos porcentajes del 50.0 y el 28.6%, encontrando solo el 21.4% en la opción media. Lo que representa que según los participantes los objetivos y políticas no son comunicados a los empleados de la organización de manera tan oportuna, representando esto un área de oportunidad en la mejora de la comunicación interna de la organización.

Conclusión

En opinión de los participantes estos consideran que existe un área de oportunidad para mejorar la comunicación en la organización, a fin de que los objetivos y políticas sean comunicados de manera oportuna.

V49.En la organización se promueve y se estimula el compromiso de los empleados con los aspectos de énfasis estratégico



Fuente: ELABORACION PROPIA

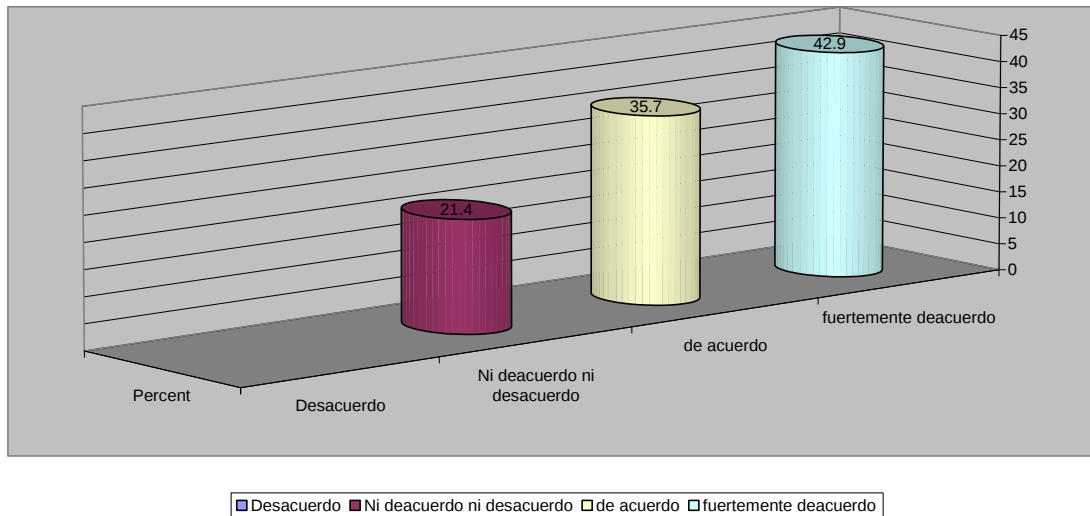
Resultados

La dispersión en los resultados representa según los participantes que en la organización no se promueve y se estimula el compromiso de los empleados con los aspectos de énfasis estratégico de manera generalizada. Ya que en las opciones alta y máxima se encuentran los mas altos porcentajes del 57.1 y el 21.4%, encontrando solo el 14.3% en la opción media y el 7.1% en la opción baja.

Conclusión

Los resultados de la investigación arrojan que en su mayoría los participantes opinan que la organización si promueve y estimula el compromiso en ellos en los aspectos de énfasis estratégico, mas la dispersión de opciones denota que no todos están de acuerdo y que existe un área de oportunidad para comprometerse con los aspectos de énfasis estratégico en la organización.

V50.Existe una percepción global de la compañía como un todo vivo que mantiene un comportamiento congruente



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

En las opciones máxima y alta se encuentran los mas altos porcentajes del 42.9 y el 35.7%, encontrando el 21.4% en la opción media. Lo que representa que según los empleados que en la organización existe una percepción global de la compañía como un todo vivo que mantiene un comportamiento congruente sobre los procesos de planeación estratégica.

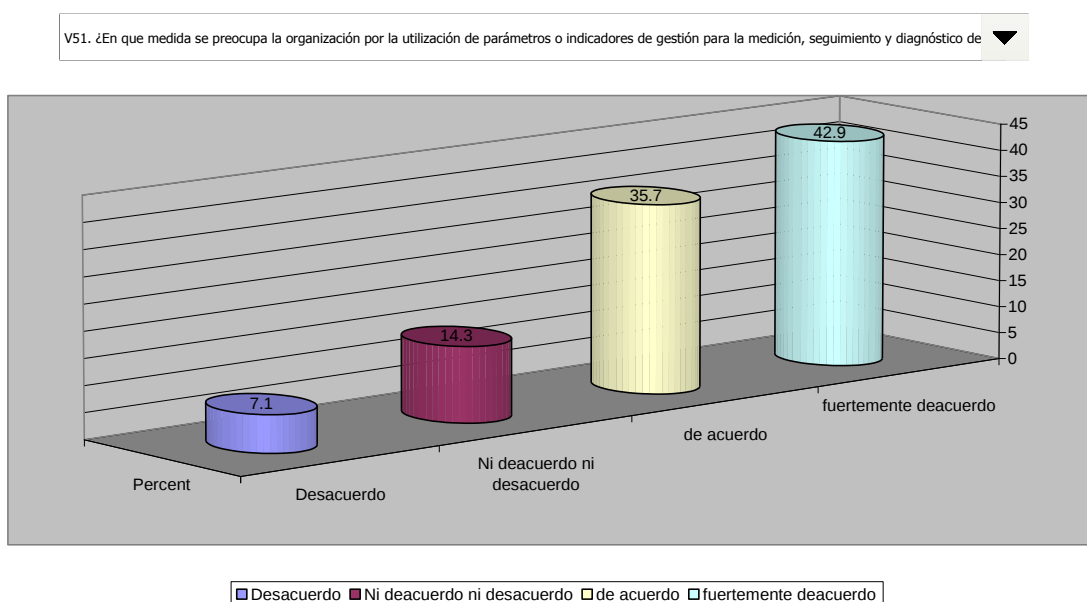
Conclusión

Los resultados de la investigación arrojan que en su mayoría los participantes consideran que en la organización existe una percepción global de la compañía como un todo vivo que mantiene un comportamiento congruente que permite que la misma se caracterice por sus procesos de planeación estratégica.

En este octavo factor se puede observar que la planeación estratégica no se esta llevando a cabo como tal, ya que existe poco conocimiento de parte de los empleados en la implementación de la misma, donde no se explora el conocimiento

a fin de poder explotarlo para el logro de la misión, metas y objetivos de las instituciones. Más sin embargo se puede apreciar el interés por mejorar el sistema de comunicación.

* Sistemas de medición y evaluación



Fuente: ELABORACION PROPIA

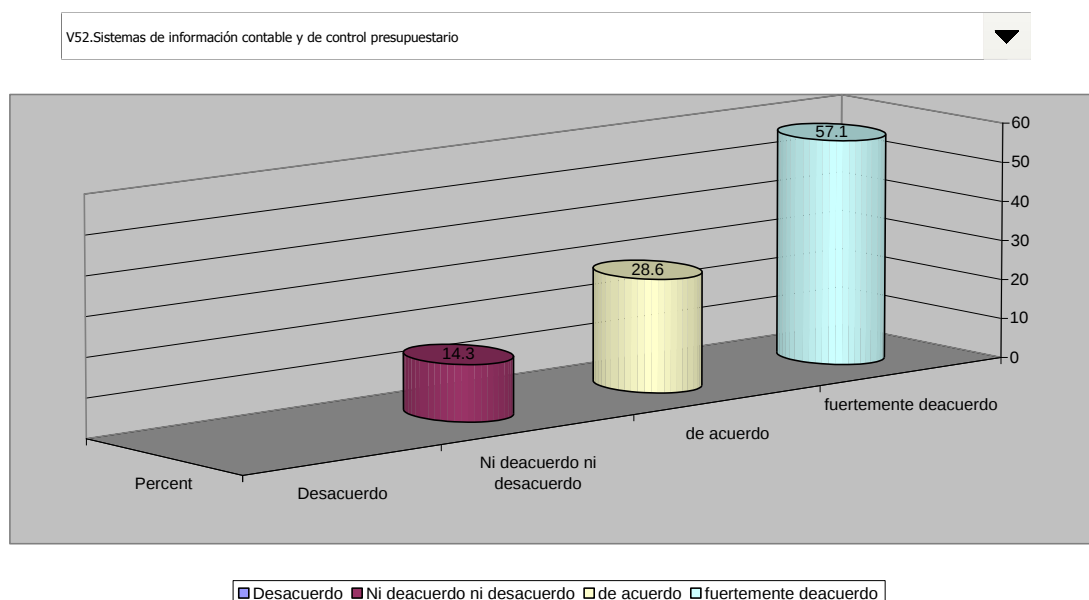
Resultados

Por la dispersión de las opiniones se puede apreciar que los empleados consideran que no existe un alto grado de preocupación por parte de la organización por utilizar parámetros o indicadores de gestión para la medición, seguimiento y diagnóstico de sus resultados, aun cuando los mas altos porcentajes se encuentran entre las opciones máxima y alta del 42.9% y 35.7%, encontrando porcentajes mas bajos en las opciones media y baja.

Conclusión

Los resultados de la investigación arrojan que en su mayoría los participantes consideran que la organización si se preocupa por la utilización de parámetros o indicadores de

gestión para la medición, seguimiento y diagnóstico de sus resultados, pero se observa una tercera parte que consideran que no se utilizan dichos parámetros, encontrando un área de oportunidad para trabajar en estos indicadores.



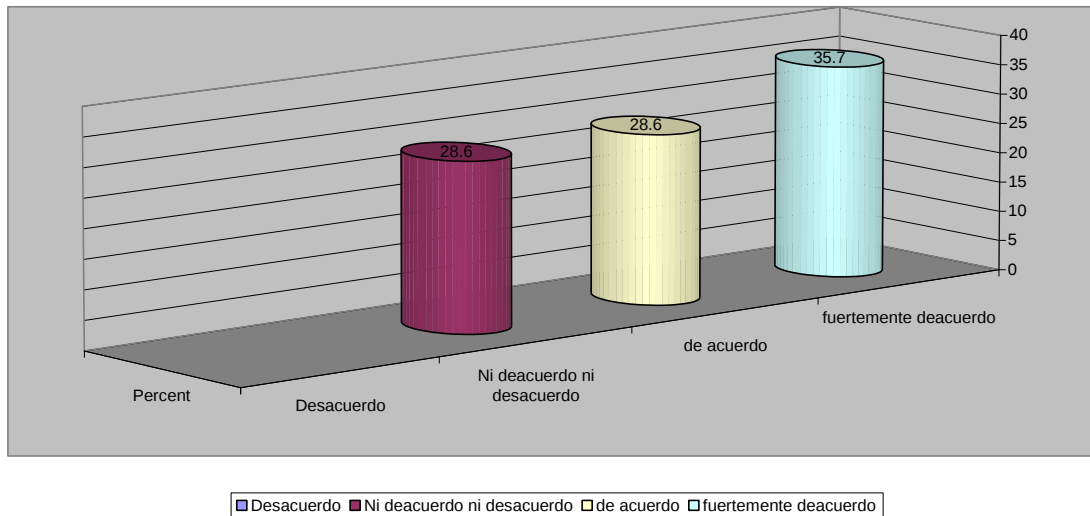
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

De acuerdo a los resultados los empleados en su mayoría consideran que si se cuenta con sistemas de información contable y de control presupuestario ya que el 85.7% respondieron en las opciones máxima y alta y solo el 14.3% se encuentra en la opción media.

Conclusión

Se observa en los resultados y de acuerdo a la variable anterior que los participantes consideran que no se tiene del todo sistemas de información contable y de control presupuestario que apoyen de manera efectiva en la gestión estructural.



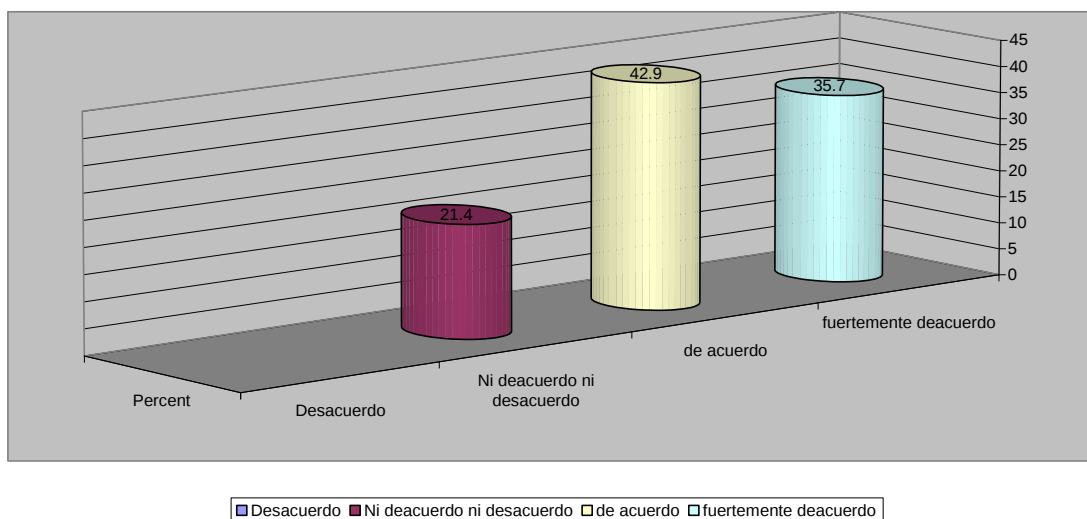
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

De nuevo se observa una dispersión en las respuestas de los participantes. Lo que significa que no todos consideran que la organización cuenta con sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores. Obteniendo porcentajes en la opción máxima del 35.7%, pero con igual porcentaje en la opción alta y media del 28.6%, e inclusive un 7.1 en la opción mínima.

Conclusión

Al igual que en las variables anteriores, se considera por algunos de los participantes que la organización no cuenta con sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores, lo que pudiera afectar en la gestión del conocimiento tanto individual, grupal para la toma de decisiones.



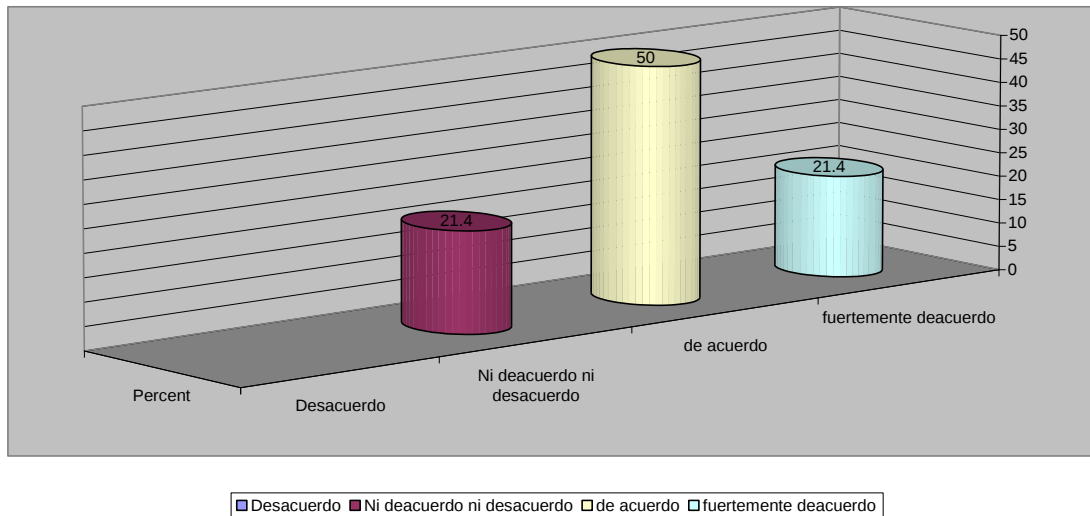
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

En esta opción los empleados en su mayoría consideran contar con parámetros técnicos y sistemas de evaluación de calidad ya que los porcentajes se encuentran en un mayor número en la opción alta seguida por la opción máxima con el 42.9 y 35.7%. Encontrando un porcentaje de 21.4% en la opción media lo que verifica las variables anteriores de no contar con sistemas de evaluación y medición que valoren totalmente estos parámetros y sistemas. .

Conclusión

Se observa en los resultados y se verifica de acuerdo a las variables anteriores que en el caso de contar con parámetros técnicos y evaluación de calidad, las organizaciones aun pueden aprovechar el conocimiento de los encuestados a fin de determinar y evaluar sistemas que arrojen datos estratégicos para el crecimiento de la organización.



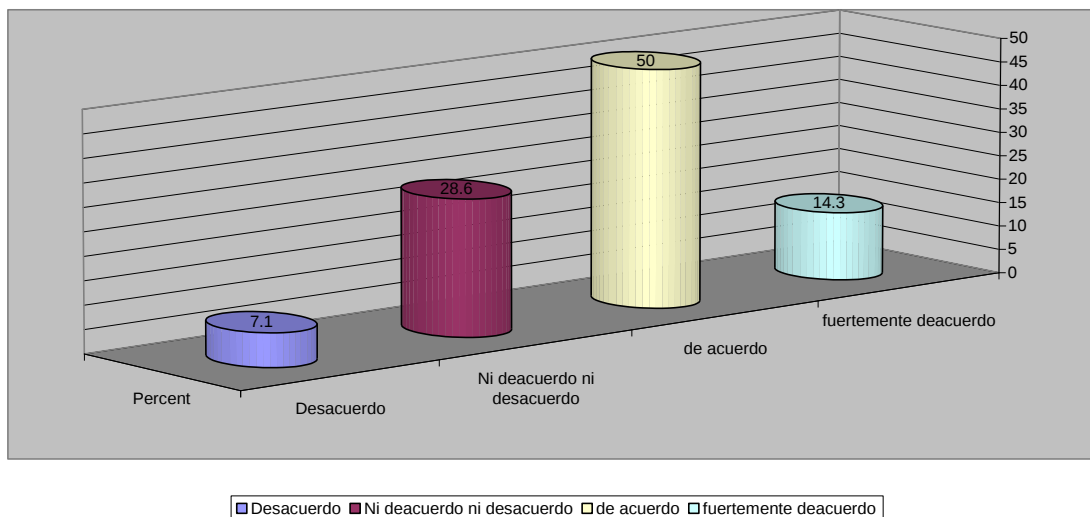
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Se encontraron datos dispersos, donde los empleados opinan que no se tiene del todo un sistema de medición de la satisfacción de los clientes ya que encontramos valores desde la opción máxima hasta la mínima, encontrando el mayor porcentaje en la opción alta del 50%. Y resultados iguales en la opción máxima y media del 21.4% y un porcentaje del 7.1% en la opción mínima.

Conclusión

Se observa de acuerdo a la opinión de los participantes y en base a las variables anteriores que la organización no cuenta del todo con sistema de medición de la satisfacción de los clientes.



Fuente: ELABORACION PROPIA

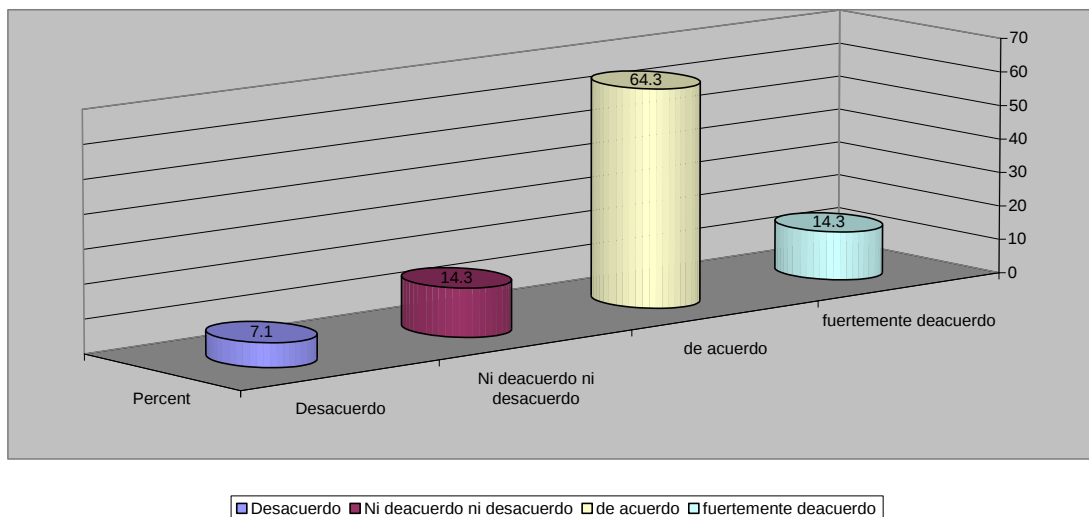
Resultados

De acuerdo a los resultados los empleados consideran que si se cuenta con sistemas de medición y evaluación de otros aspectos no estrictamente financieros de los resultados, pero la diversidad de respuestas confirman una vez mas que se requiere el elaborar o dar a conocer estos sistemas a fin de que tanto en lo individual como grupal se estén elaborando y llevando a cabo dichas mediciones y evaluaciones.

Conclusión

En esta variable al igual que las anteriores se observa que los participantes consideran en una tercera parte que la organización no cuenta con sistemas de medición y evaluación de otros aspectos no estrictamente financieros.

V57. ¿Con que grado de frecuencia se utilizan los anteriores sistemas de medición de seguimiento y diagnóstico de resultados, globalmente considerados? ▼



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

El grado de frecuencia con que se utilizan los anteriores sistemas de medición de seguimiento y diagnóstico de resultados, globalmente considerados, según los encuestados no es tan frecuente aun cuando en su mayoría se encuentran en la opción alta y máxima con el 78.6% y el 21.4% en las opciones media y baja.

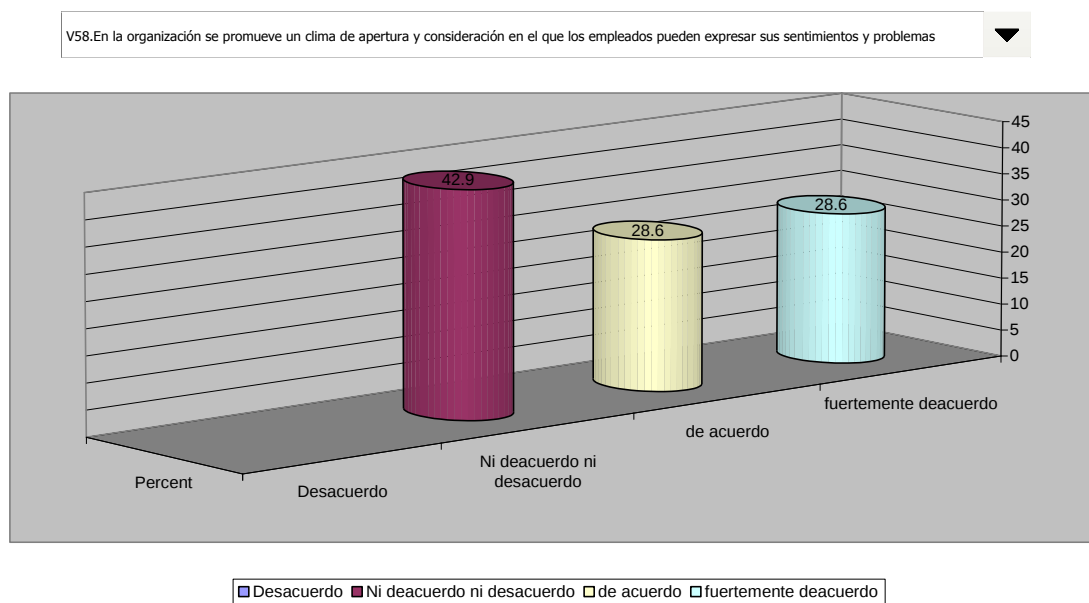
Conclusión

De acuerdo a los resultados de las variables anteriores se puede concluir que la organización no cuenta del todo con sistemas de medición y evaluación que apoyen en el cumplimiento de las estrategias, debiendo con esto gestionar el conocimiento de los participantes.

En el noveno factor se puede confirmar el anterior ya que no existe un sistema de medición y evaluación de la gestión del conocimiento. Encontrando áreas de oportunidad para diseñarlas y buscar su impacto en el uso del conocimiento de los empleados, así como la optimización de los sistemas de información.

ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO VS. ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN (Características)

*Confianza



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

La dispersión en las respuestas por parte de los participantes y los resultados obtenidos señalan que en la organización no se promueve del todo un clima de apertura y consideración en el que ellos mismos puedan expresar sus sentimientos y problemas, ya que el mayor porcentaje se encuentra en la opción media del 42.9%, con porcentajes iguales tanto en la opción máxima y alta del 28.6%

Conclusión

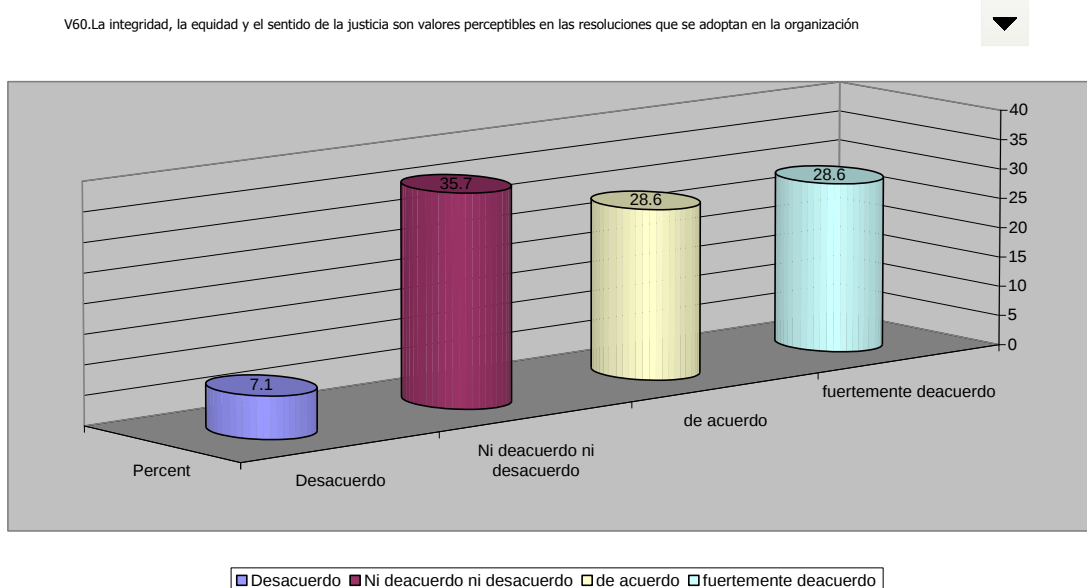
En opinión de los participantes, sobre si la organización promueve del todo un clima de apertura y consideración en el que ellos puedan expresar sus sentimientos y problemas, los resultados arrojan que los participantes no se sienten en confianza para estar mas predispuestos a comprometerse y a cooperar con la organización.

Resultados

La dispersión en las respuestas por parte de los participantes y los resultados obtenidos señalan que el estilo de dirección utilizado en la organización no promueve del todo conductas activas de ayuda y de colaboración entre los empleados, aun cuando los mayores porcentajes se encuentran entre la opción alta y máxima ($42.9 + 21.4\%$)= 64.3% y en la opción media y baja ($28.6 + 7.1\%$)= 73.7% .

Conclusión

Se corrobora la variable anterior, ya que los participantes opinan que no se percibe un ambiente de confianza donde se promuevan acciones y valores adecuadas para inducir este sentimiento entre los miembros de la organización.



Fuente: ELABORACION PROPIA

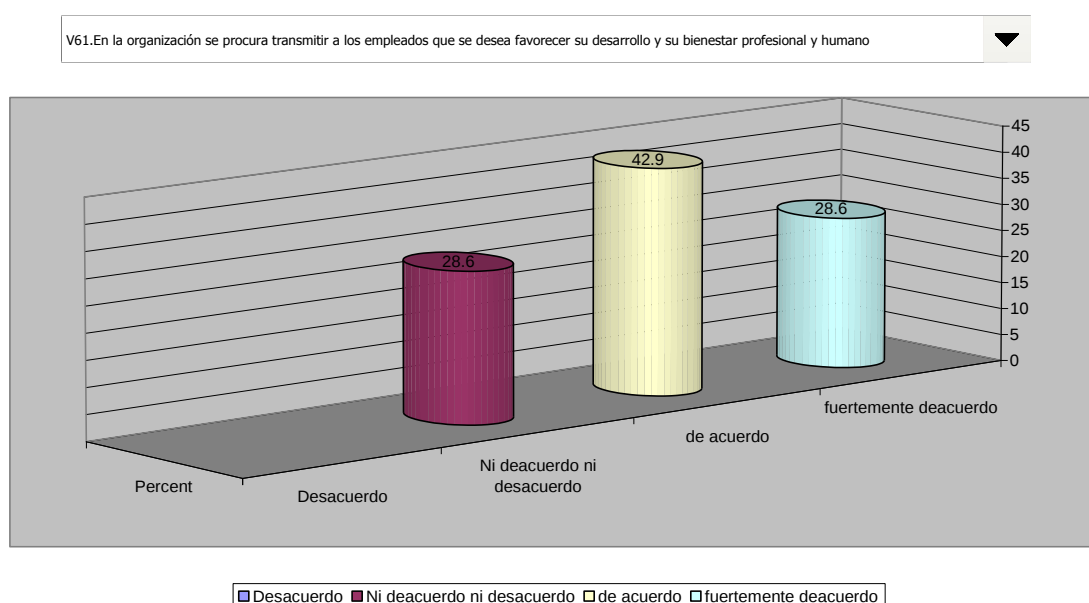
Resultados

Las opciones media y baja son los que conjuntamente obtienen el mas alto porcentaje del 42.9%, mas sin embargo en la opción máxima y alta los porcentajes son iguales (28.6%), lo que verifica las dos variables anteriores, en esta variable los empleados consideran que

la integridad, la equidad y el sentido de la justicia no son del todo valores perceptibles en las resoluciones que se adoptan en la organización.

Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la integridad, la equidad y el sentido de la justicia son valores que se deben de continuar motivando a adoptar entre los empleados, ya que según alguno de los participantes no se están promoviendo por parte de los directivos.



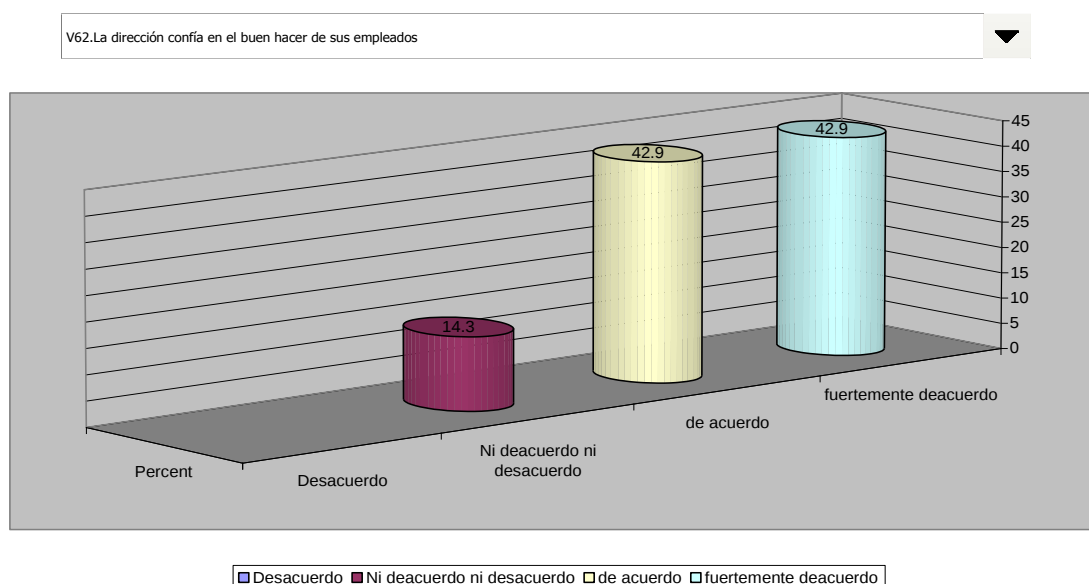
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Las opciones máxima y media según los participantes con valores de 28.6 y 42.9, consideran que la organización si procura transmitirles que se desea favorecer su desarrollo y su bienestar profesional y humano, aun cuando en la opción media se encuentran valor del 28.6%.

Conclusión

Según la investigación se puede observar que los participantes no consideran del todo que la organización procure transmitirles que se desea favorecer su desarrollo y bienestar profesional humano, ya que se observa un área de oportunidad para que la organización les de la confianza de sentirse favorecidos por parte de la dirección para su desarrollo y bienestar tanto en lo individual como en equipo de trabajo.



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Las opciones máxima y alta obtuvieron igual porcentaje del 42.9% mismo que representa el 85.7%, lo que significa que en su mayoría los empleados opinan que la dirección si confía en su buen desempeño. Únicamente el 14.3% considera que en ocasiones esto no es tan constante.

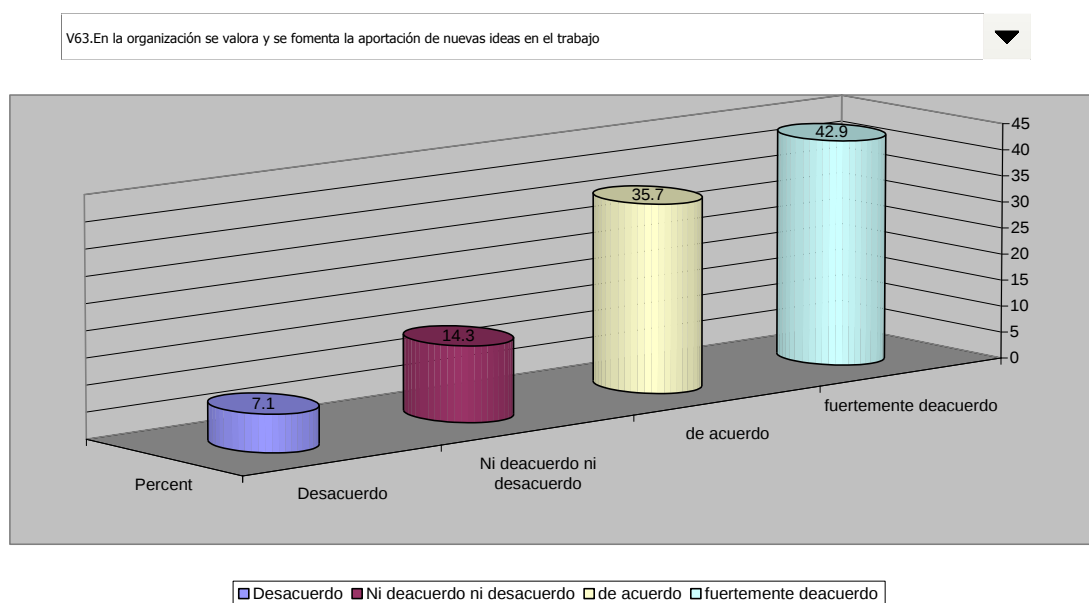
Conclusión

Conforme a las variables anteriores se confirma el sentir de los participantes, al considerar que la dirección si confía en el buen hacer de sus empleados, pero por encontrarse en una posición neutral si se considera que se requiere mas esfuerzo por

parte de la dirección para generar ese ambiente de confianza para el desempeño y desarrollo de sus empleados.

En el factor diez donde se busca generar un estado de confianza entre los empleados se puede observar que existen opiniones divididas, ya que esto confirma el porque se trabaja mejor de manera individual que grupal, existe una gran área de oportunidad de parte de la dirección de estimular ese sentido de confianza entre sus empleados a fin de generar un ambiente de confianza.

*Creatividad



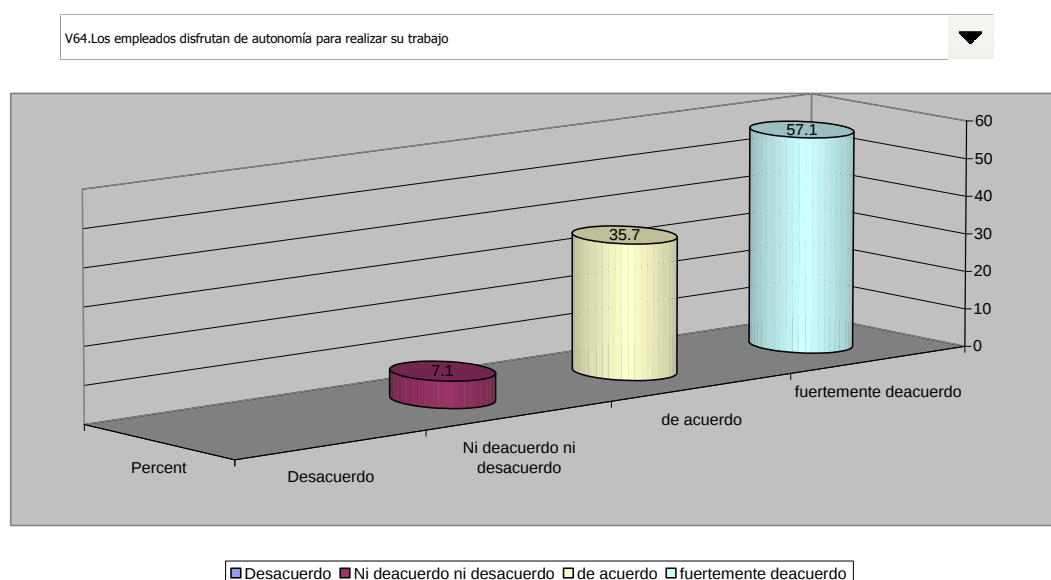
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Los porcentajes mas altos se encuentran entre las opciones máxima y media del 42.9 y 35.7% respectivamente, pero muy significativos los porcentajes encontrados en las opciones media y baja del 21.4% lo que refleja que en la organización no del todo se valora y se fomenta la aportación de nuevas ideas en el trabajo.

Conclusión

Lo disperso de los resultados, confirma los resultados de las variables anteriores, ya que si no se establece un clima de confianza y se transmite por parte de la dirección, es muy seguro que los participantes consideren que la organización no se valora y se fomenta del todo la aportación de nuevas ideas en el trabajo, no dando la confianza a los mismos de desarrollar su creatividad y proponer nuevas ideas de acuerdo a las necesidades del entorno tanto interno como externo.



Fuente: ELABORACION PROPIA

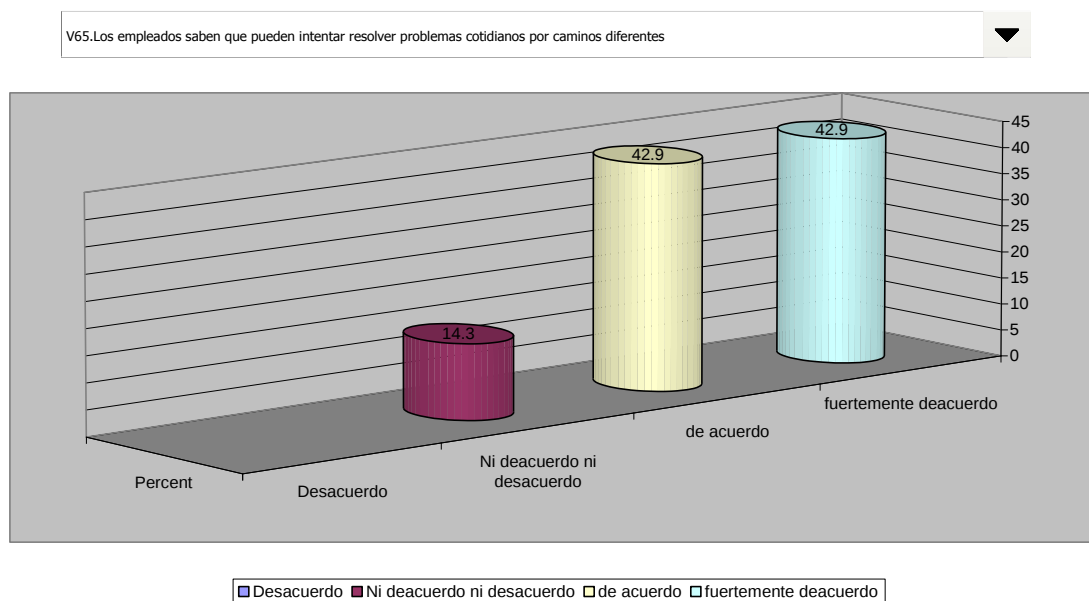
Resultados

En esta variable y de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los empleados en su gran mayoría, si consideran disfrutar de autonomía para realizar su trabajo, ya que se obtuvieron valores del 57.1+35.7% en la opciones máxima y alta y solo el 7.1% en la opción media.

Conclusión

En esta variable los participantes si consideran disfrutar de autonomía para la realización de su trabajo, pudiendo esto representar el grado de confianza otorgada por la dirección a

fin de poder ejercer su creatividad de acuerdo a los conocimientos individuales y grupales para el diseño de sus tareas.



Fuente: ELABORACION PROPIA

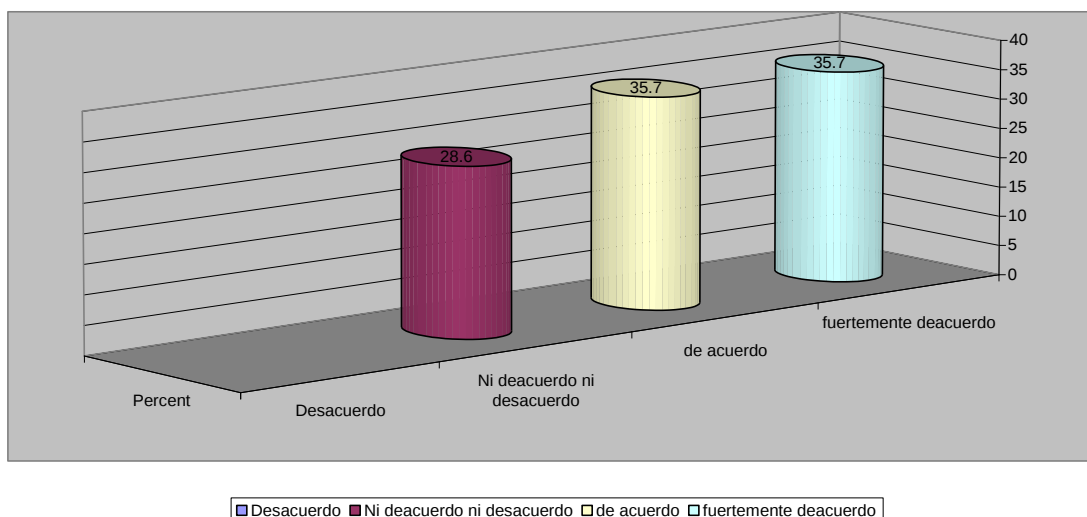
Resultados

Los resultado de esta opción confirman que en su mayoría los empleados consideran que pueden resolver problemas cotidianos por caminos diferentes, sintiendo que pueden ejercer su creatividad para la toma de decisiones en la solución de problemas, encontrando las posiciones mas alta en la opción máxima y alta que representa el 85.7% y solo en la opción media se obtuvo el 14.3% lo que representa que no todos los empleados tienen la misma percepción.

Conclusión

Según los resultados se puede observar que en su mayoría los empleados si consideran sentirse en la confianza para utilizar su creatividad a fin de intentar y resolver problemas cotidianos por diferentes alternativas de acuerdo a los cambios que demanda el entorno.

V66.os empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo



Fuente: ELABORACION PROPIA

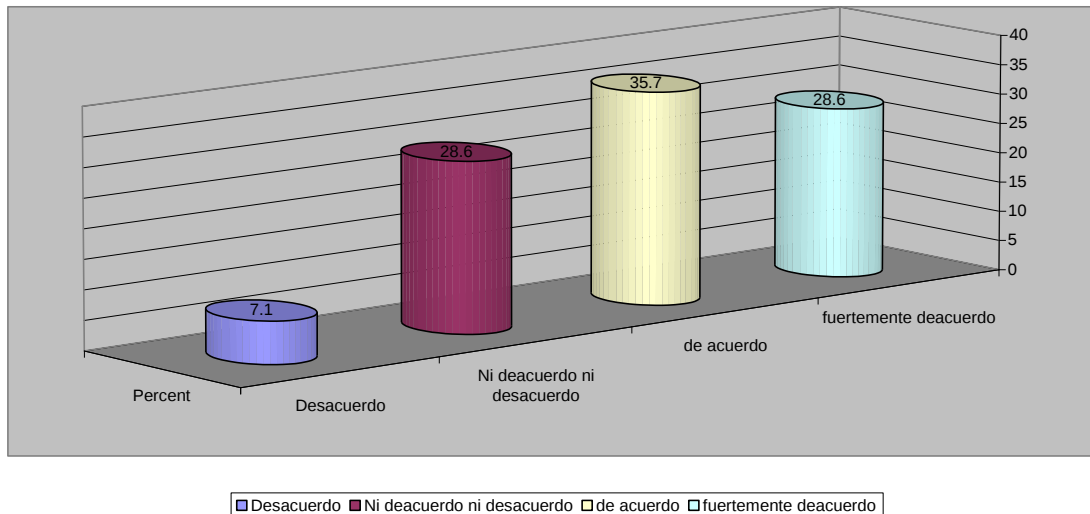
Resultados

Los resultados confirman las variables anteriores donde los empleados consideraban que no contaban con herramientas tecnológicas actualizadas para el desarrollo de las tareas, por lo que los porcentajes de las opciones máxima y alta confirman que en su mayoría los empleados consideran que disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo, pero el 28.6% considera que la organización debe de otorgarles recursos suficientes para generar y desarrollar ideas que favorezcan a la misma.

Conclusión

En su mayoría los empleados si consideran contar con los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo, pero alguno de ellos no esta tan de acuerdo por lo que la dirección debe permitir la búsqueda y promoción de las condiciones necesarias para estimular de manera general la concepción de nuevas ideas y realidades que puedan ser de utilidad y relevantes a los mismos en sus actividades.

V67.En la organización se promueve la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

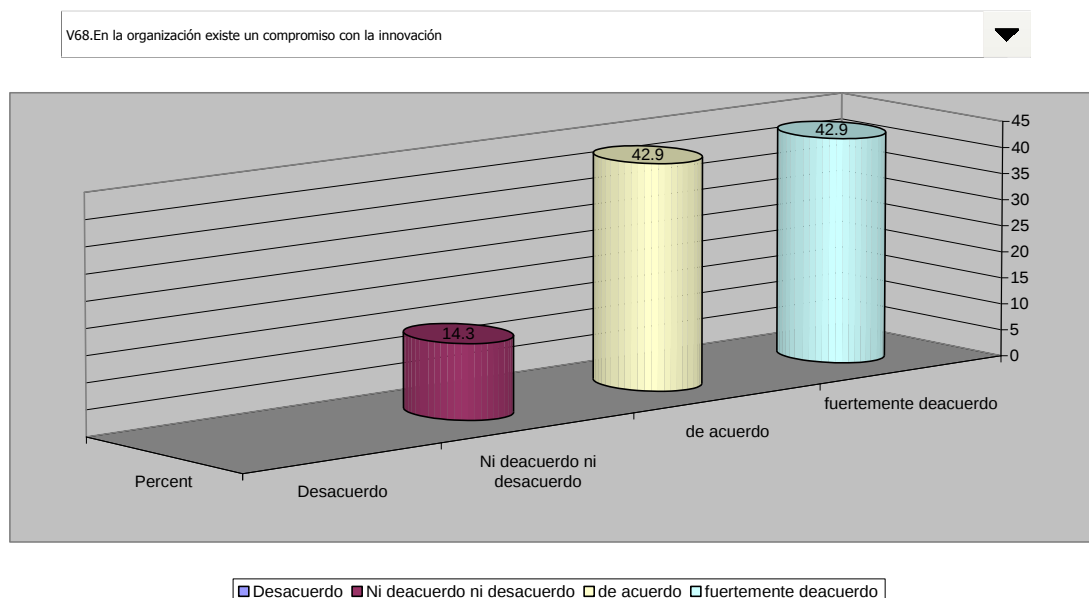
La dispersión en las respuestas por parte de los empleados y los resultados obtenidos señalan que en la organización no se promueve del todo la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos, ya que en las opción alta se encuentra el porcentaje mas alto del 35.7% y con porcentajes iguales en la opción máxima y media del 28.6% y en la opción baja el 7.1% lo que confirma los resultados de variables anteriores, que la dirección no propicia un clima de apertura para el trabajo en equipo a fin de crear realidades nuevas y originales para el logro de los objetivos de la organización.

Conclusión

Aun cuando se concluye que si existe por parte de la organización esfuerzos para promover la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos a fin de poder ejercer un clima de confianza que propicie la creatividad a través de una buen a gestión del conocimiento, tanto individual como grupal, los participantes manifiestan que aun se requiere poner un mayor énfasis en estos esfuerzos a fin de generar equipos de trabajo pluralmente constituidos en todas sus áreas y actividades.

En este factor once se puede observar que se percibe una apertura a la creatividad para la aplicación del conocimiento y el generar nuevo por parte de la dirección a los empleados. Por lo que si se estimula más la confianza en ellos, los planes estratégicos serán mas asequibles.

*Innovación



Fuente: ELABORACION PROPIA

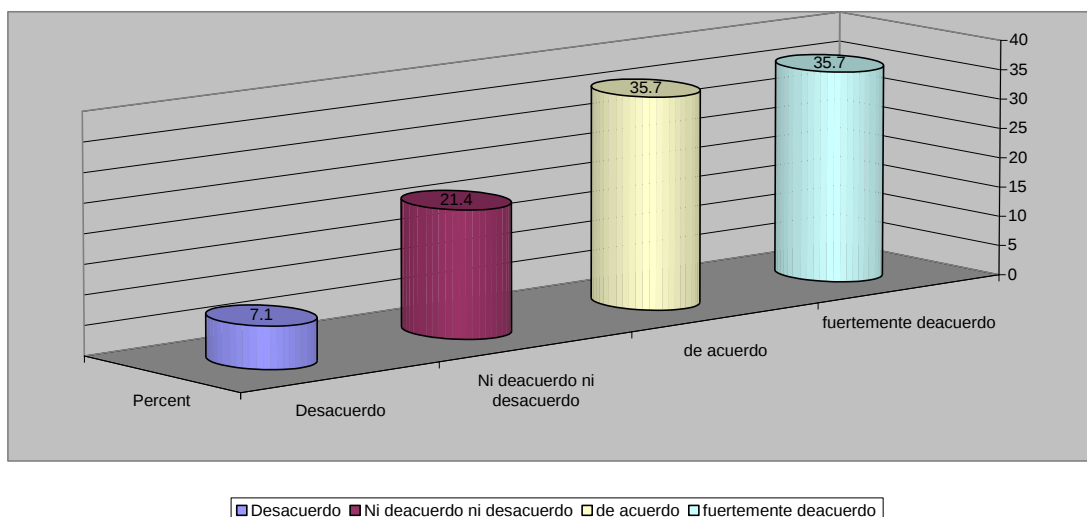
Resultados

En la opción máxima y alta encontramos el mismo resultado en porcentaje del 42.9% respectivamente, solo en la opción media se encuentra el 14.3% de los participantes, por lo que aun cuando si existe en la organización un compromiso con la innovación aun hay que realizar un clima de confianza para que se desarrollo por todos los empleados.

Conclusión

Según la mayoría de los participantes, en la organización si existe un compromiso con la innovación a fin de poner en practica la generación de nuevas ideas para la creación y resolución de problemas que generen un cambio en las mismas.

V69.Los directivos se muestran abiertos a las iniciativas y proyectos arriesgados



Fuente: ELABORACION PROPIA

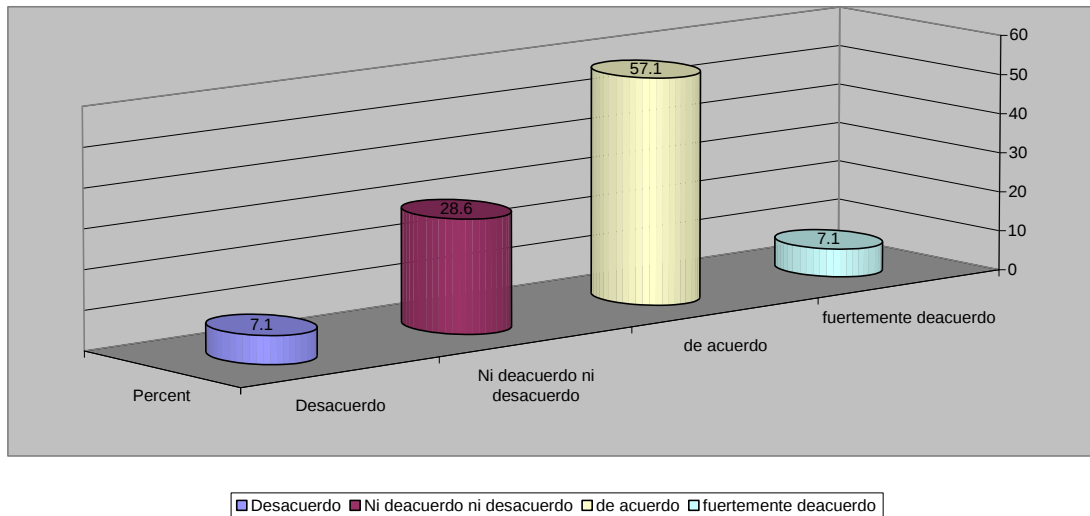
Resultados

La dispersión en las respuestas por parte de los empleados y los resultados obtenidos señalan que los directivos no se muestran del todo abiertos a las iniciativas y proyectos arriesgados, aun cuando en las opciones máxima y alta se obtuvieron porcentajes iguales del 35.7%, pero los resultados de la opción media y baja es del 28.6%, porcentaje muy representativo para tomar acciones que permitan la confianza a los empleados a fin de proponer iniciativas y proyectos que apoyen en el crecimiento de la organización.

Conclusión

De acuerdo a los resultados, se observa que no todos los participantes consideran que los directivos se sienten en la confianza de innovar en nuevos proyectos, no permitiendo con esto propiciar un aprendizaje organizacional que apoye en la confianza para proponer nuevas ideas y crear procesos que innoven el desarrollo de las actividades de la organización.

V70.En la organización existe un alto grado de tolerancia hacia los fallos



Fuente: ELABORACION PROPIA

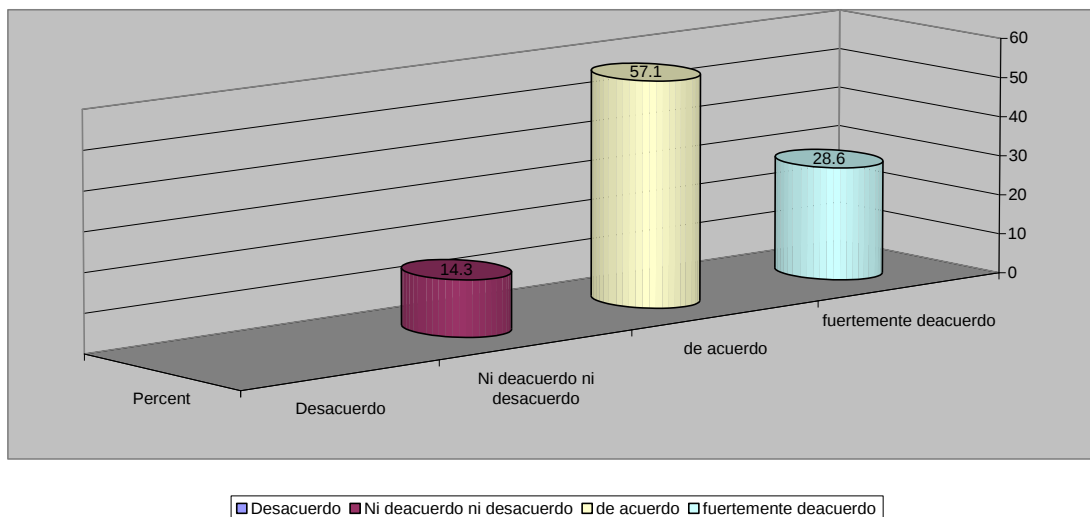
Resultados

La opción alta es donde se encuentra el mayor porcentaje de respuesta de los participantes, siendo este del 57.1%, donde opinan que en la organización existe un alto grado de tolerancia hacia los fallos, pero el 42.9% que es la suma de las opciones alta, media y baja consideran que no existe esa tolerancia a los fallos.

Conclusión

Los resultados representan opiniones divididas, ya que un poco mas de la mitad de los participantes consideran que en la organización existe un alto grado de tolerancia hacia los fallos, pero la otra mitad considera que no, por lo que esto podría inhibir la innovación en ellos, y por lo tanto no impactar en la capacidad de aprendizaje organizacional de manera individual y grupal.

V71.En la organización existe apertura hacia el cambio y se responde activamente a él



Fuente: ELABORACION PROPIA

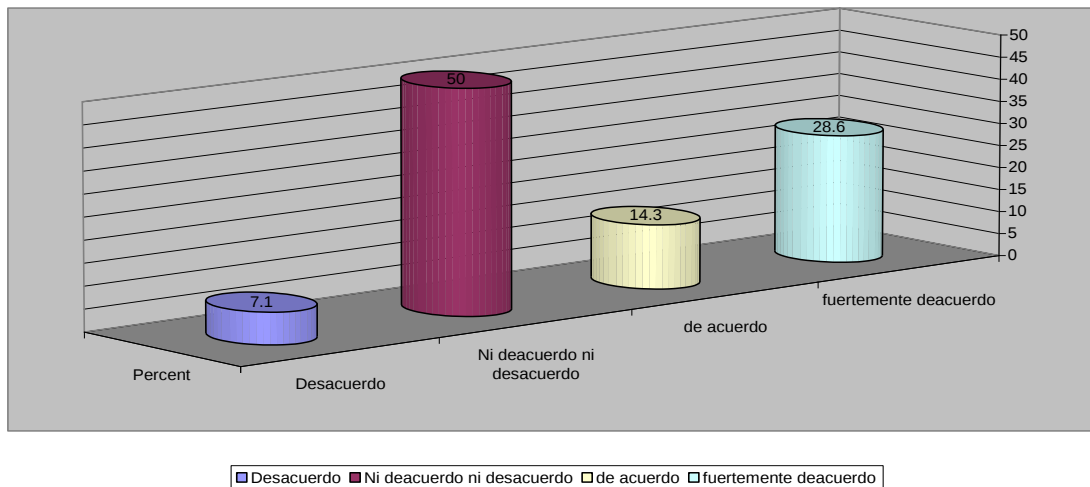
Resultados

Los resultados obtenidos permiten observar que en general si se considera por parte de los participantes que existe una apertura hacia el cambio por parte de la organización y que se responde activamente a el. Obteniendo el mayor porcentaje en la opción alta del 57.1%

Conclusión

En esta variable la mayoría de los participantes consideran que si existe en la organización apertura hacia el cambio a fin de poder responder activamente a el, por lo que confirma en cierta manera las variables anteriores al estar en una organización que ofrece confianza, a fin de generar un aprendizaje continuo para crear e innovar en los procesos y sistemas.

V72.En la organización se cuenta con inversiones y/o recursos suficientes para la innovación



Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

La opción media ofrece el mayor porcentaje del 50% lo que representa una posición neutral por parte de los participantes al considerar que en la organización se cuenta con inversiones y/recursos suficientes para la innovación, encontrando el otro 50% que no consideran suficientes los recursos destinados para la innovación entre las opciones máxima, alta y baja.

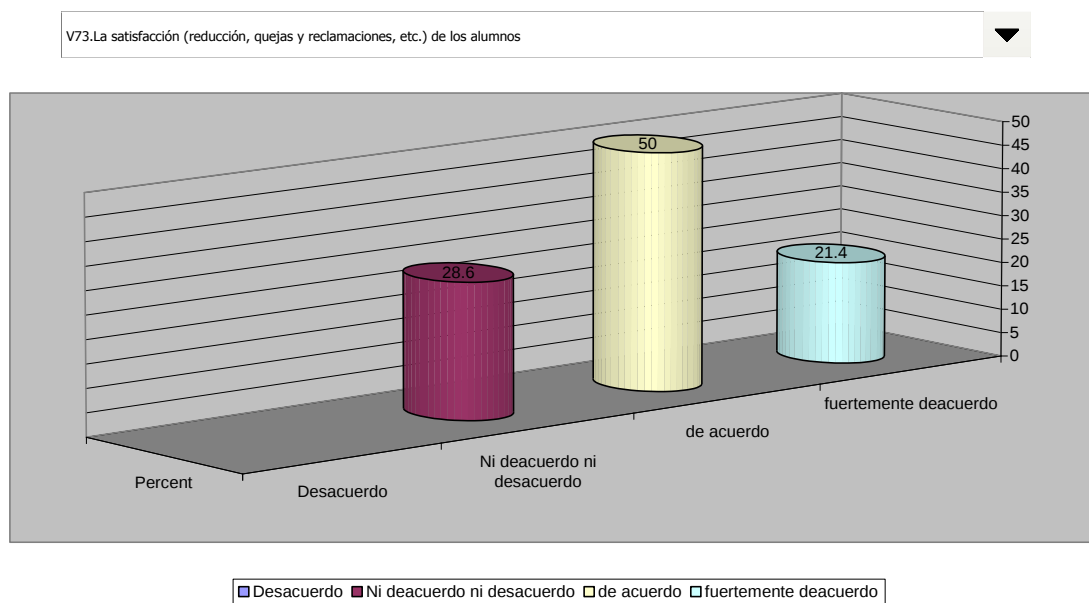
Conclusión

Los resultados permiten observar que las opiniones se encuentran divididas, ya que el 50% considera que la organización si cuenta con inversiones y recursos suficientes para la innovación, no así el otro 50% que considera que no.

En este factor doce se puede observar ciertas limitantes para la innovación por parte de los empleados, y esto es viable, ya que la parte de la confianza y la creatividad no esta del todo desarrollada, a fin de poder implementar y poner en practica nuevas ideas para la creación y resolución de problemas. Se tiene la limitación de los recursos destinados para innovar en nuevos proyectos.

IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE VS. VALORACION GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

* Resultados No económicos



Fuente: ELABORACION PROPIA

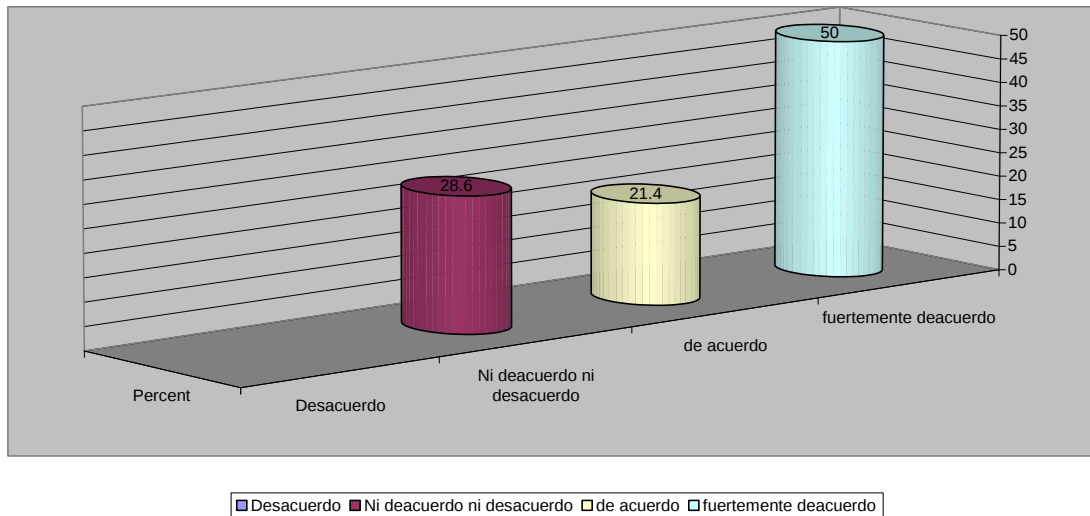
Resultados

Se considera de acuerdo a los porcentajes una satisfacción en los alumnos (reducción, quejas y reclamaciones etc.), ya que el mayor porcentaje así lo considera con porcentajes del 50% en la posición alta y el 21.4% en la opción máxima, y en la posición media e. 28.6%.

Conclusión

De acuerdo a los resultados, se observa que no todos los participantes consideran que la satisfacción de los alumnos es alta, ya que aun cuando en su mayoría están de acuerdo, existe un porcentaje que opinan que se puede mejorar en los procesos para incrementar la satisfacción en los alumnos.

V74.El incremento de matricula



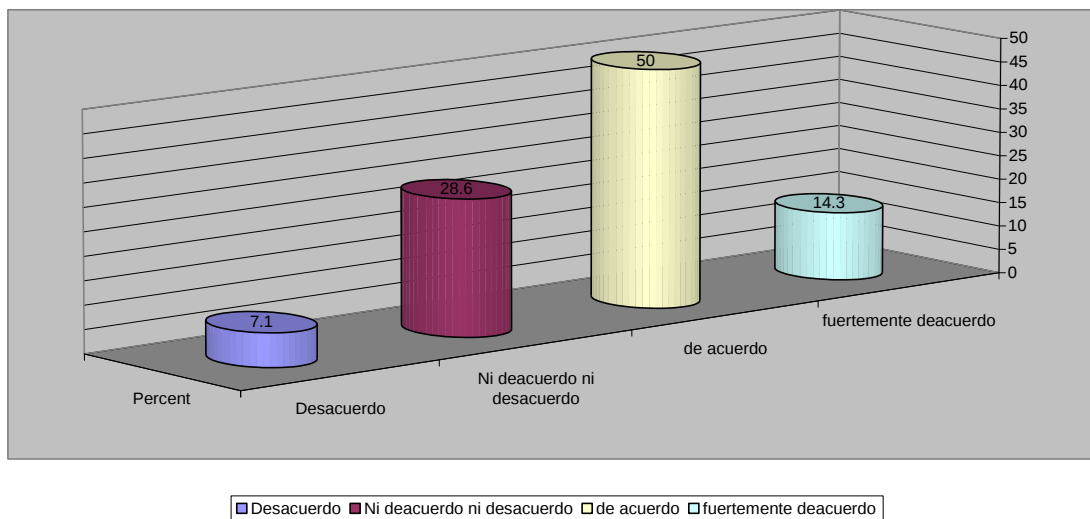
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

La opción máxima y alta ($50.0 + 21.4\%$) = 71.4% consideran que si se ha obtenido un incremento en la matricula, pero 28.6% se encuentran en la opción media.

Conclusión

Los resultados permiten observar que no todos los participantes consideran que haya habido un incremento en la matricula.



Fuente: ELABORACION PROPIA

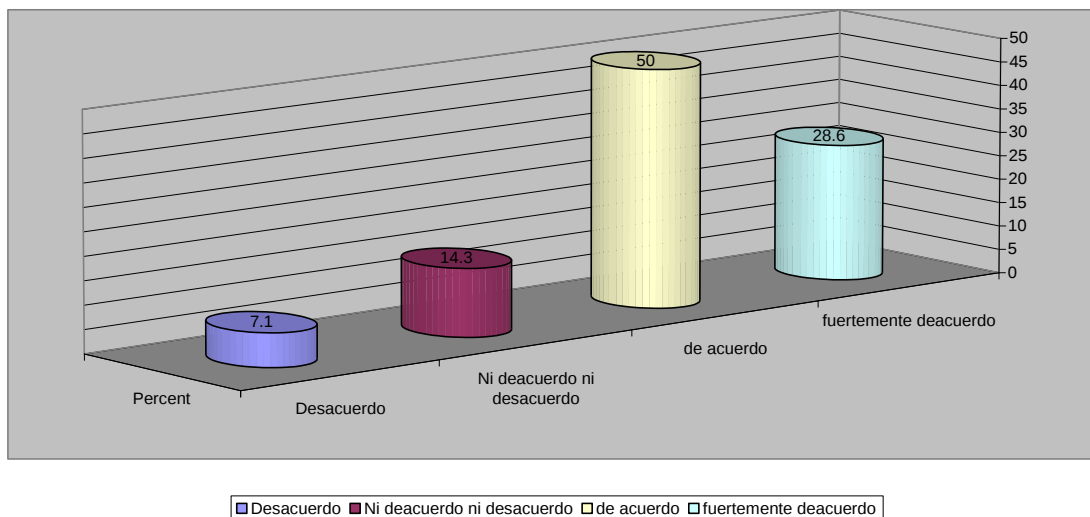
Resultados

La dispersión en las respuestas por parte de los empleados y los resultados obtenidos señalan que la satisfacción de los empleados no está siendo total, aun cuando los más altos porcentajes se encuentran en la opción alta y máxima (50% y 14.3%), y el 35.7% en la suma de los resultados de la opción media y baja.

Conclusión

De acuerdo a los resultados, se observa que no todos los participantes consideran que los directivos propician su satisfacción, ya que algunos de ellos manifiestan no estar satisfechos.

V76.El nivel de calidad (menor tasa de error, mejora y rapidez en el servicio,) de la atención a docentes, alumnos y público en general



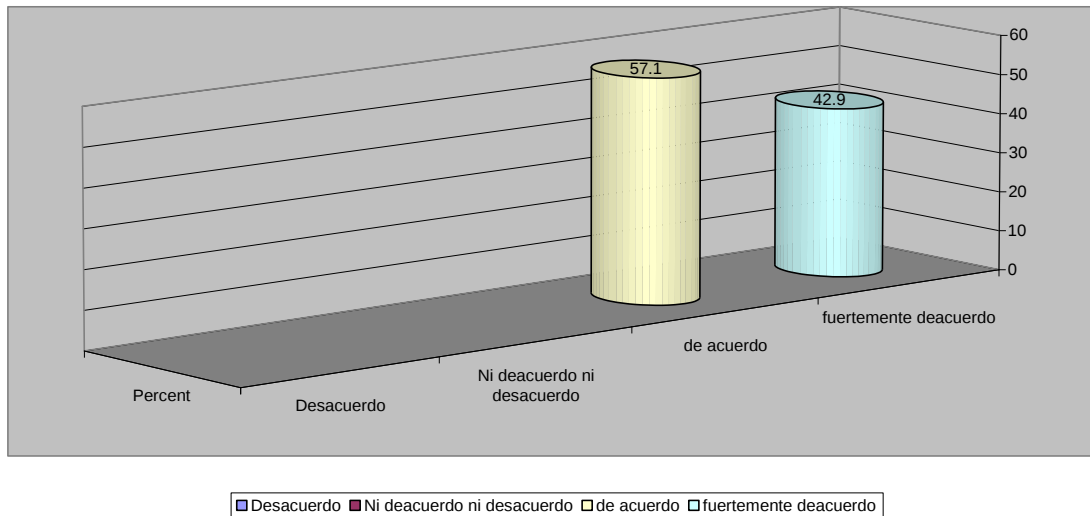
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

La dispersión en las respuestas por parte de los empleados y los resultados obtenidos confirman los resultados de variables anteriores, donde no se tiene el nivel de calidad de la atención a docentes, alumnos y público en general. Aun cuando el 78.6% que corresponde a la opción alta y máxima consideran que si. Existe un área de oportunidad para mejorar el nivel de calidad de la atención a los involucrados en la gestión.

Conclusión

La opinión en esta variable por parte de los participantes, permite confirmar los resultados obtenidos en variables anteriores, a fin de establecer conductas en el ambiente de trabajo y su contexto para mejorar en el nivel de calidad de la atención a docentes, alumnos y público en general.



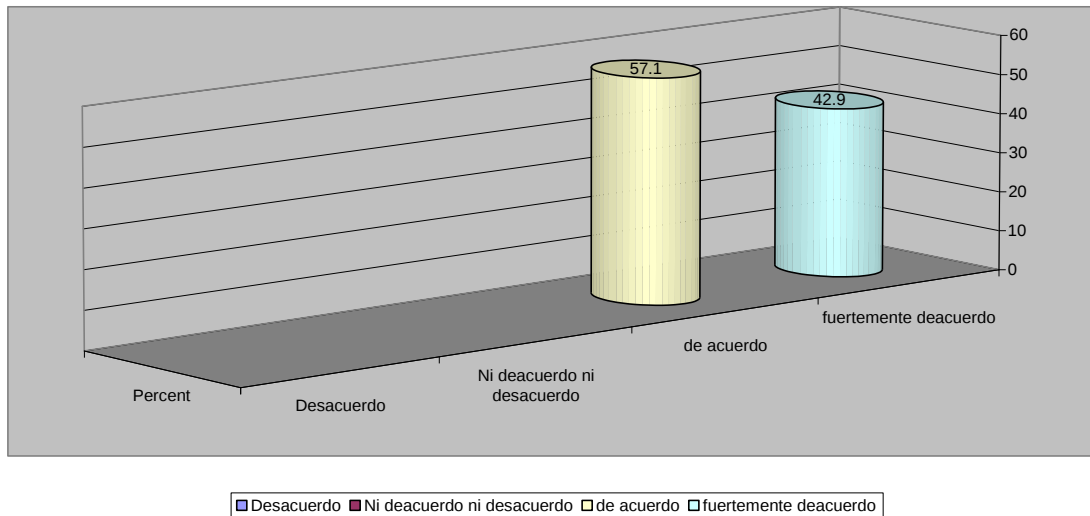
Fuente: ELABORACION PROPIA

Resultados

Los resultados obtenidos en las opciones alta y máxima (57.1 y 42.9%) confirman la coincidencia de opinión por parte de los participantes al considerar que la organización en la que laboran cuenta con una buena reputación.

Conclusión

En esta variable todos los participantes coinciden que su organización cuenta con una buena reputación.



Fuente: ELABORACION PROPIA

En este factor trece se puede observar que existe un alto sentido de pertenencia a la institución, conscientes del alto grado de reputación que tiene la misma, porque se tiene satisfacción tanto como empleado y como perciben ellos la satisfacción de los alumnos y su presencia en el entorno externo como instituciones reconocidas en el mismo. Conscientes que en la medida que este factor obtenga una mejor evaluación, se verán reflejados en los resultados económicos.



Para responder este cuestionario, lea con atención las diferentes preguntas y marque con un círculo la opción que usted elija. **POR FAVOR, CONTESTE A TODAS LAS PREGUNTAS.** Toda la información será tratada confidencialmente.

O).- DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la organización _____

Actividad principal de la organización _____

No. De empleados: Tiempo completo _____ asignatura _____ Año inicio de la actividad _____.

I. COMPORTAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

P.1. Valore entre las posiciones 1 (respuesta de la izquierda) y 5 (respuesta de la derecha) las siguientes afirmaciones relativas a:

*** Las capacidades individuales**

1. Los empleados de la organización poseen la cualificación y conocimientos necesarios para la realización de su trabajo

Cualificación y conocimientos mejorables en muchos casos	1 2 3 4 5	Su cualificación y conocimientos son, por lo general, excelentes
--	-------------------	--

2. Los empleados de la organización realizan con competencia las tareas propias de su trabajo

Muy bajo nivel de competencia general	1 2 3 4 5	Muy alto nivel de competencia general
---------------------------------------	-------------------	---------------------------------------

3. Cada empleado es capaz de reconocer los aspectos más relevantes de su trabajo

No es lo habitual. Carecen de espíritu crítico	1 2 3 4 5	Atienden óptimamente los aspectos críticos del trabajo
--	-------------------	--

4. Los empleados de la organización demuestran seguridad en sus capacidades para la realización de su trabajo

Inseguridad frecuente ante diversos aspectos del trabajo	1 2 3 4 5	Resolución y confianza general ante los diversos aspectos del trabajo
--	-------------------	---

5. Los empleados de la organización manifiestan en su trabajo un alto sentido del rigor y de la responsabilidad

Existen serios problemas de responsabilidad	1 2 3 4 5	La responsabilidad y rigor de los empleados son absolutos
---	-----------	---

*** Las capacidades de los grupos (departamentos, secciones, áreas, etc.)**

6. Los grupos de trabajo de la organización desarrollan y mantienen internamente un conocimiento común de los asuntos que forman parte de su trabajo

No mantienen conocimientos análogos o compartidos	1 2 3 4 5	Desarrollo de un conocimiento concordante y compartido
---	-----------	--

7. Los grupos de trabajo de la organización están plenamente capacitados para tomar las decisiones relacionadas con su trabajo

Escasas facultades, bloqueadas por actitudes dentro del grupo	1 2 3 4 5	Muy alto nivel general de competencia y capacitación para decidir
---	-----------	---

8. Los grupos de trabajo de la organización demuestran estar capacitados para resolver con eficacia sus conflictos

Absoluta incapacidad para resolver conflictos. Numerosas discrepancias	1 2 3 4 5	Muy alta suficiencia para resolver conflictos con serenidad
--	-----------	---

9. Los grupos saben utilizar las formas de ordenación y coordinación del trabajo, adecuadas para sacar partido a las diferentes capacidades de sus integrantes

Formas de ordenación inadecuadas o anárquicas	1 2 3 4 5	Formas de ordenación óptimamente ajustadas a sus necesidades
---	-----------	--

10. Los integrantes de los grupos comparten internamente los logros y los fracasos de su trabajo en común.

No se comparte ni se discute el alcance de los resultados	1 2 3 4 5	Los resultados siempre son compartidos. Alto compromiso y solidaridad internos
---	-----------	--

*** Las capacidades de la organización**

11. La organización dispone de estrategias claras de posicionamiento para el futuro

No existen verdaderas estrategias de futuro	1 2 3 4 5	Existen estrategias disponibles convenientemente enfocadas
---	-----------	--

12. La organización dispone de una estructura organizativa que permite trabajar eficientemente

No existe estructuración o asignación de roles	1 2 3 4 5	Eficaz estructuración y roles adaptados a necesidades
--	-----------	---

13. La organización dispone de modelos de negocio y/gestión que integran las metodologías y procesos operativos necesarios para trabajar eficientemente

No hay modelos de negocio o gestión instituidos o aprendidos	1 2 3 4 5	Existen modelos avanzados adecuados a las actividades organizativas
--	-----------	---

14. La organización dispone de fuentes de documentos, archivos y bases de datos comunes convenientemente actualizados

Apenas hay fuentes documentales útiles	1 2 3 4 5	Gran variedad y actualidad de fuentes documentales disponibles
--	-----------	--

15. La cultura organizativa representa unos valores significativos para la organización

No existen valores ni creencias consistentes o reconocidos	1 2 3 4 5	Existe compromiso con unos valores sólidos adecuados a la organización
--	-----------	--

P2. Valore entre las posiciones (respuesta de la izquierda) y 5 (respuesta de la derecha) las siguientes afirmaciones relativas a:

*** La influencia de individuos y/o grupos sobre la organización**

1. Los integrantes de los grupos de trabajo de la organización comparten entre si sus experiencias y sus conocimientos individuales

Los individuos se limitan a realizar su tarea sin compartir experiencias	1 2 3 4 5	Cooperar y compartir experiencias es fundamental para el grupo
--	-----------	--

2. Todos los integrantes de los grupos aportan al mismo sus opiniones o sus impresiones individuales en los procesos de deliberación

Deliberaciones realizadas solo por especialistas concretos	1 2 3 4 5	Aportación conjunta de razones por medio del dialogo y la discusión
--	-----------	---

3. Los empleados de la organización tienen oportunidad de participar en decisiones de la misma

La participación no es homogénea ni global	1 2 3 4 5	Decidir y aportar es responsabilidad de todos
--	-----------	---

4. Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos o los grupos son utilizadas para mejorar las prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la organización

No son tenidas en cuenta en absoluto	1 2 3 4 5	Son una parte esencial de las mejoras
--------------------------------------	-----------	---------------------------------------

5. La organización avanza siempre hacia delante, buscando un marco para el perfeccionamiento y la mejora que comprenda todo y a todos

La organización ya hace lo correcto	1 2 3 4 5	Buscar la mejora y el progreso forma parte de la organización
-------------------------------------	-----------	---

*** La influencia de la organización sobre los individuos y/o los grupos**

6. Las políticas, prácticas y procedimientos (rutinas) que se emplean en la organización constituyen una ayuda para orientar el trabajo individual

El trabajo es fácil de cumplir sin especificaciones previas	1 2 3 4 5	Las políticas y practicas instituidas son una ayuda utilizable y valiosa
---	-----------	--

7. La formación y/o institución son utilizadas para mejorar los conocimientos y habilidades de los individuos o de los grupos

La formación y/o institución es algo esporádico y limitado	1 2 3 4 5	Continuidad y variedad de acciones formativas y/o instructivas
--	-----------	--

8. Prácticas como el adiestramiento interdisciplinario o la rotación entre distintos puestos o las asignaciones especiales y a otros departamentos son utilizadas para desarrollar una fuerza de trabajo más flexible y polivalente

Cada empleado tiene un puesto permanente	1 2 3 4 5	Continuamente existen practicas de flexibilización
--	-----------	--

9. Las decisiones de los grupos determinan unas pautas que condicionan o influyen a los individuos que los integran

Son fáciles de cumplir y no afectan significativamente	1 2 3 4 5	Son un factor clave para armonizar actuaciones individuales en el grupo
--	-----------	---

10. Las experiencias y aplicaciones del pasado influyen directamente en las decisiones del futuro

Solo son recordadas y consideradas por la dirección	1 2 3 4 5	Son un punto de referencia interesante de orientación del futuro para todos
---	-----------	---

II. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

P.3. ¿En que medida se preocupa la organización por la búsqueda de información (vigilancia) del entorno externo, nacional o internacional?

Vigilancia del entorno inusual y localizada	1 2 3 4 5	Vigilancia del entorno activa y sistemática
---	-----------	---

P.4. Evalúe en una escala de 1 (Muy poco importante) a 5 (Muy importante) la importancia que tienen para la organización los siguientes mecanismos de vigilancia del entorno externo:

1. El seguimiento de los competidores (benchmarking, etc.).....	1 2 3 4 5
2. Recolección de información a través del contacto directo con sus clientes (estudios de mercado específicos, sondeos y encuestas, etc.).....	1 2 3 4 5
3. La elaboración de posibles escenarios de futuro.....	1 2 3 4 5
4. Contactos con instituciones externas (universidades, centros tecnológicos, etc.), y fuentes especializadas (asociaciones profesionales, cámaras de comercio, consultoras,	

publicaciones, etc.).....	1	2	3	4	5
5. Contacto con proveedores		1	2	3	4
5					

P.5. ¿En que medida dispone la organización de personas, equipos o servicios intensivos o especializados en la vigilancia del entorno externo?

No existen en absoluto	1	2	3	4	5	Existen de forma permanente
------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

P.6: Evalúe en una escala de 1 (muy poco importante) a 5 (Muy importante) la importancia que tiene para la organización la utilización de las siguientes tecnologías de información

1. Tecnologías intranet (e-mail, redes de servicios internos, etc.)...	1	2	3	4	5
2. Otras tecnologías de colaboración (groupware, videoconferencias, foros virtuales, workflow, etc.).....	1	2	3	4	5
3. Herramientas tecnológicas de gestión (ORACLE, MP5, ERP, CRM etc.) o de soporte en la toma de decisiones (data mining, data modeling y otros programas de software de ayuda a la decisión.....	1	2	3	4	5
4. Sistemas de gestión documental (base de datos, blogs, etc.).....	1	2	3	4	5
5. Herramientas tecnológicas de búsqueda (Internet, buscadores, etc)	1	2	3	4	5

P.7. ¿En qué medida están informatizados los distintos puestos de trabajo de la organización?

Numerosas funciones y puestos carecen de sistemas informáticos	1	2	3	4	5	Toda la organización funciona con puestos informatizados
--	---	---	---	---	---	--

P.8. En términos generales ¿Cómo valoraría la importancia que tiene para la organización la inversión en el desarrollo, mantenimiento y adquisición de tecnologías de información?

Muy poco importante	1	2	3	4	5	Muy importante
---------------------	---	---	---	---	---	----------------

P.9. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo (1=Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo) con las siguientes afirmaciones sobre los procesos de planeación estratégica de la organización:

1. En la organización se define una misión compartida conforme a la que establecen un sentido general de propósito y dirección.....	1	2	3	4	5
2. En la organización se desarrollan procesos regulares de reflexión estratégica dirigidos a plasmar la misión general en unos objetivos concretos y en las políticas necesarias para su consecución.....	1	2	3	4	5
3. En la organización se promueve la coherencia estratégica mediante la integración y coordinación de los diferentes objetivos y planes de actuación.....	1	2	3	4	5
4. Los objetivos y políticas son comunicados a los empleados de la organización	1	2	3	4	5
5. En la organización se promueve y se estimula el compromiso de los empleados con los aspectos de énfasis estratégico.....	1	2	3	4	5
6. Existe una percepción global de la compañía como un todo vivo que mantiene un comportamiento congruente.....	1	2	3	4	5

P.10. ¿En qué medida se preocupa la organización por la utilización de parámetros o indicadores de gestión para la medición, seguimiento y diagnóstico de sus resultados?

Poca relevancia. Valor únicamente reglamentario	1	2	3	4	5	Utilización constante de gran variedad de sistemas
---	---	---	---	---	---	--

P.11. Evalúe en una escala de 1 (Muy poco importante) a 5 (Muy importante) la importancia que tiene para la organización la utilización de los siguientes sistemas de medición, seguimiento y diagnóstico de resultados.

1. Sistemas de información contable y de control presupuestario.....	1	2	3	4	5
2. Sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores.....	1	2	3	4	5
3. Parámetros técnicos y sistemas de evaluación de la calidad.....	1	2	3	4	5
4. Sistema de medición de la satisfacción de los clientes.....	1	2	3	4	5
5. Otros aspectos no estrictamente financieros de los resultados (medio ambiente, capital intelectual, seguridad, etc.).....	1	2	3	4	5

P.12. ¿Con que grado de frecuencia se utilizan los anteriores sistemas de medición de seguimiento y diagnóstico de resultados, globalmente considerados?

Menos de una vez al año	1	2	3	4	5	Diariamente
-------------------------	---	---	---	---	---	-------------

P.13. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo (1=Muy en desacuerdo; 5=Muy de acuerdo) con las siguientes afirmaciones relativas a:

*** La confianza en la organización**

1. En la organización se promueve un clima de apertura y consideración en el que los empleados pueden expresar sus sentimientos y problemas.....	1	2	3	4	5
2. El estilo de dirección utilizado en la organización promueve conductas activas de ayuda y de colaboración entre los empleados.....	1	2	3	4	5
3. La integridad, la equidad y el sentido de la justicia son valores perceptibles en las resoluciones que se adoptan en la organización...	1	2	3	4	5
4. En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo y su bienestar profesional y humano...	1	2	3	4	5
5. La dirección confía en el buen hacer de sus empleados.....	1	2	3	4	5

*** La creatividad en la organización**

6. En la organización se valora y se fomenta la aportación de nuevas ideas en el trabajo.....	1	2	3	4	5
7. Los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo.....	1	2	3	4	5
8. Los empleados saben que pueden intentar resolver problemas cotidianos por caminos diferentes.....	1	2	3	4	5
9. Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.....	1	2	3	4	5
10. En la organización se promueve la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos.....	1	2	3	4	5

*** La innovación en la organización**

11. En la organización existe un compromiso con la innovación.....	1	2	3	4	5
12. Los directivos se muestran abiertos a las iniciativas y proyectos arriesgados.....	1	2	3	4	5
13. En la organización existe un alto grado de tolerancia hacia los fallos.	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. En la organización existe apertura hacia el cambio y se responde activamente a él..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. En la organización se cuenta con inversiones y/o recursos suficientes para la innovación..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. VALORACION GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

P.14. Teniendo en cuenta únicamente el comportamiento de los individuos, los grupos y de la organización, valores entre las posiciones 1 (Muy negativa) a 5 (Muy positiva) la tendencia que en los últimos años han experimentado los siguientes resultados:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| * Resultados no económicos | | | | | |
| 1. La satisfacción (reducción, quejas y reclamaciones, etc.) de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. El incremento de clientes..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. La satisfacción de los empleados..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. El nivel de calidad (menor tasa de error, mejora rapidez en el servicio, etc.) de los productos y servicios..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. La reputación de la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.- Por favor, si desea recibir los resultados del estudio indíquenos e-mail o dirección y persona de contacto.