

# Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial\*

A Measurement Approach to Knowledge Management

CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES\*\*

ÁLVARO TURRIAGO HOYOS\*\*\*

HERNÁN DARÍO SIERRA ARANGO\*\*\*\*

## Resumen

El artículo refleja un estudio exploratorio en Bogotá, Colombia, orientado a establecer en qué medida se hace Gestión del Conocimiento para generar valor agregado en las organizaciones. Se aplicó un formato de encuesta a 1.168 personas (directivos y trabajadores) en 48 empresas de diferentes tamaños y sectores industriales. Los entrevistados coincidieron en identificar la gestión del conocimiento como una estrategia en la generación de valor y en el fortalecimiento de las ventajas competitivas de las compañías. Sin embargo, esta percepción positiva se manifiesta principalmente en factores relacionados con la cultura y la memoria organizacional más que en aspectos referidos a las capacidades internas de las firmas. Los resultados que se alcanzaron se derivan de la aplicación de dos instrumentos de investigación: Encuesta sobre Gestión de Conocimiento y la Matriz IMIO.

## Palabras clave

Gestión del Conocimiento, organizaciones, capacidades internas, conocimiento, cultura organizacional, memoria organizacional, ventajas competitivas, valor agregado.

\* Este artículo fue elaborado con la participación determinante del profesor Hernán Darío Sierra Arango. Lamentablemente, el profesor Sierra, persona de extraordinarias cualidades humanas, profesionales y laborales ha marchado a la vida eterna dejando una gran lección en quienes compartimos como colegas y en sus estudiantes por quienes dio todo de sí. Nos duele mucho su pronta partida, pero sabemos que sigue con nosotros; este artículo es una de las manifestaciones de su presencia espiritual.

\*\* Candidato a doctor en Business Administration, Newport International University. Economista, Psicólogo, Magíster en educación y Profesor Asociado, Jefe del Área de Administración y Organizaciones de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana, Bogotá, DC. [cesar.bernal@unisabana.edu.co](mailto:cesar.bernal@unisabana.edu.co)

\*\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra, Pamplona, España. Economista, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Profesor Titular, Universidad de La Sabana, Bogotá, DC. [alvaro.turriago@unisabana.edu.co](mailto:alvaro.turriago@unisabana.edu.co)

\*\*\*\* Magíster en Administración de Empresas, ex-decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana, Bogotá, DC., donde también se desempeñó como profesor asociado de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas Eicea.

## Abstract

This exploratory study has been directed to establish how knowledge management has been used to generate added value in organizations in Bogota. In order to accomplish this, a questionnaire was used in a sample of 1.168 executives and workers in 48 organizations, which had different sizes and belonged to different industrial sectors. The members of the survey group coincidentally identified knowledge management as a strategy to generate value and to strengthen the competitive advantages in the organizations. However, this positive perception is noticed mainly in factors related to organizational culture and memory rather than in factors related to internal organizational capacities. The obtained results were obtained from the application of two research tools, the knowledge management questionnaire and the IMIO Matrix.

## Key Words

Knowledge Management, Organizations, Internal Capacities, Knowledge, Organizational Culture, Organizational Memory, Competitive Advantage, Added Value.

Recepción: Octubre 07 de 2009 Aceptación: Febrero 25 de 2010

## Introducción

La gestión del conocimiento adquiere cada vez más interés por parte de investigadores, directivos empresariales, hombres de negocios, gobernantes, analistas sociales y la sociedad en general. A este respecto, de acuerdo con Riasco (2006), economistas como Hayek (1945); Nelson y Winter (1982); sociólogos como Crozier (1984); ideólogos y 'gurúes' de los negocios como Drucker (1998) y Nonaka y Takeuchi (1995); filósofos como Polanyi (1958); defensores de la innovación y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como Arrow (1974) y Teece (1986) son enfáticos en resaltar la importancia del conocimiento como fuente clave para conquistar ventajas competitivas de las naciones, organizaciones y personas.

Con base en la reflexión mencionada en el párrafo anterior y como consecuencia de los diálogos que los autores han establecido con directivos empresariales, con el propósito de compartir experiencias en el ámbito de la investigación<sup>1</sup> y la consultoría relacionada con la gestión del conocimiento, surgió el interés por realizar una investigación orientada a evaluar la real importancia que las personas (directivos y trabajadores) en las organizaciones en Bogotá dan al conocimiento como estrategia generadora de valor para los clientes. El propósito era tener una visión de lo que realmente se da en las empresas en este campo. Para ello se aprovechó la relación con el profesor A. Arbonés, investigador del MIK S. Coop., España, en el campo de la gestión del conocimiento y coautor de la Matriz "Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional IMIO" (Arbonés y Aldázabal, 2005). Este instrumento fue utilizado para la obtención de la información en este estudio.

<sup>1</sup> "Gestión del conocimiento: percepciones y contrastes de un grupo de directivos empresariales de medianas y grandes organizaciones en la ciudad de Bogotá". Estudio dirigido por Carlos E. Blanco Valbuena y Cesar Augusto Bernal Torres, realizado durante los meses de junio a diciembre de 2007 con una muestra de 78 directivos de 76 grandes y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

Estudio de caso de la gestión del conocimiento en organizaciones líderes en penetración del mercado de los sectores manufacturero y de servicios en Colombia. Estudio dirigido por María de los Ángeles Briceño y Cesar Augusto Bernal Torres.

## 1. Objetivos de estudio

Los objetivos planteados para este estudio, relacionados con la gestión del conocimiento, fueron los siguientes:

- Analizar el grado de gestión del conocimiento para crear valor tendiente a mejorar la competitividad, en organizaciones localizadas en la ciudad de Bogotá, Colombia.
- Identificar la percepción que los directivos y demás trabajadores de las empresas tienen sobre la gestión del conocimiento como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones.
- Determinar la percepción que los directivos y demás trabajadores de las organizaciones tienen respecto del grado de gestión del conocimiento en las mismas, según el tamaño de estas y el sector económico al que pertenecen.

## 2. Marco teórico

El conocimiento en el contexto de la administración de las organizaciones, como recurso, ha existido siempre, pero, sin duda, en la actualidad se ha convertido en una estrategia competitiva para las mismas. De acuerdo con Benavides y Quintana (2003), en la sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza e importancia del conocimiento, lo cual implica una transformación sustantiva en la gestión y diseño de las empresas.

Autores como Castells (1999), Drucker (1998), Quinn (1980), Reich (2007) y Toffler (2000), reconocidos analistas de los cambios económicos y sociales de la sociedad de los últimos años, llaman la atención sobre la necesidad de entender el conocimiento como el recurso estratégico de la nueva sociedad, a la que el propio Drucker (1998, 17) denomina "Sociedad del Conocimiento", distinguiéndola de las anteriores porque en esta el conocimiento desempeña un rol esencial; la misma en que, según Toffler (2000), el conocimiento es la fuente del poder y la clave para el cambio.

Según Castells (2000), gracias a los grandes avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las nuevas relaciones entre las personas y las organizaciones se estructuran en forma de "redes" que surgen con libertad y se configuran o reconfiguran constantemente. El interés en torno a la relevancia del conocimiento, plantea Castells (2004), se ha ido acrecentando a tal punto que actualmente suele hablarse de "Nueva Economía" o "Economía del Conocimiento", conceptos fundamentados en la optimización, creación y uso intensivo del conocimiento y de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

En general, los diferentes estudiosos de las organizaciones comparten la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave desde los puntos de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) y macroeconómico (naciones o Estados). La llamada economía del conocimiento otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las empresas. Serradell y Pérez (2004) afirman que el buen uso del conocimiento determinará el grado de éxito empresarial y de las economías nacionales.

### 2.1 El conocimiento como estrategia para generación de valor agregado en las organizaciones

Aunque el conocimiento y su gestión han estado vinculados desde hace bastantes años a la administración de las organizaciones, es a partir del último decenio del siglo pasado,

especialmente con los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), cuando el conocimiento es realmente reconocido como el factor diferenciador en el desempeño empresarial. Para estos autores, en la nueva sociedad, donde las compañías cambian y se transforman rápidamente, donde las oportunidades y las amenazas son globales, solo alcanzarán éxito aquellas firmas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la empresa.

Para Choo (2000), en la sociedad actual, caracterizada por la producción intensiva de conocimiento, uno de los problemas centrales en la administración de las organizaciones consiste, no tanto en crear conocimiento como en crear una “visión de conocimiento” que defina un mapa mental de la compañía que se quiere construir. Ello implica, entonces, definir el tipo de conocimiento que es necesario buscar y crear, con el propósito de ser estratégicos y competitivos. Para eso, propone lo que él denomina como la “organización Inteligente”, entendida como aquella capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento para generar valor en su capacidad competitiva, es decir, una empresa que sepa crear comunidades de aprendizaje que incentiven compartir conocimiento y experiencia.

Por su parte, McAdam y Reid (2001) proponen que es necesario aprender a gestionar el conocimiento como una estrategia que genere valor agregado para las organizaciones. En tal sentido, recomiendan un modelo conformado por cuatro dimensiones, a saber: la construcción y creación; la incorporación; la difusión, y los usos y beneficios del conocimiento.

De otro lado, Blanco (2004) expone un modelo de gestión del conocimiento que debe integrar los recursos y capacidades junto con las alianzas estratégicas para generar verdadero valor a la competitividad de las organizaciones. Para él, apoyándose en Bhatt (2000), las estrategias para la creación de conocimiento, la investigación y el aprendizaje continuos son esenciales para generar nuevas ideas, formular conceptos o explorar nuevos conocimientos.

Blanco afirma que la construcción del entendimiento mutuo y la comunicación constante entre las personas, por medio de la conversación hablada, son esenciales para la socialización del conocimiento tácito (experiencias, hábitos comunes, creencias, habilidades, destrezas, modelos mentales, intuiciones, percepciones, etc.).

De acuerdo con Blanco (2004), autores como Holtshouse (1998) y Leonard y Sensiper (1998), evidencian la necesidad de la interacción cara a cara como un prerrequisito para la difusión del conocimiento tácito. Esta visión es compartida por Haldin-Herrgard (2000), quien propone, como métodos para incorporar el conocimiento tácito y hacerlo explícito, el aprendizaje, la interacción directa, las redes y el aprendizaje por medio de la acción, los cuales incluyen la interacción social cara a cara y las experiencias prácticas.

En cuanto a los usos y beneficios de la administración del conocimiento, Blanco (2004) plantea que los beneficios que más destacaron los empresarios de los parques tecnológicos vascos fueron la mejora de la calidad, seguida por el incremento en la rapidez de los procesos, el fomento de la innovación y la flexibilidad para adaptarse al cambio.

Finalmente, para Arbonés y Aldázabal (2005), la gestión del conocimiento está en función de la integración de cuatro factores generadores de valor agregado —memoria organizacional (GVAMO); capacidades (GVAC); cultura, actitudes y comportamiento (GVACC), y las perspectivas internas (productos, procesos y colaboradores) y externas (mercados,

competidores, proveedores y clientes) (GVAP)— sintetizados en lo que ellos denominan Índice de Memoria e Inteligencia Organizacional (IMIO). De tal modo que

$$\text{IMIO} = f(\text{GVAC} + \text{GVAP} + \text{GVAMO} + \text{GVACC}) \quad [1]$$

En síntesis, según el consenso existente, un proceso de gestión del conocimiento involucra las actividades de identificación, adquisición, socialización, creación y usos del conocimiento para crear ventaja competitiva. Fundamentados en estos planteamientos, este estudio está orientado a conocer la percepción que tienen las personas que laboran en las organizaciones con respecto a lo que realmente ocurre en el interior de estas, con relación a los factores generadores de valor en términos de apropiación, generación, creación y uso de conocimiento.

### 3. Estrategias metodológicas

El estudio que se presenta fue de carácter exploratorio-descriptivo y se desarrolló bajo los parámetros de tamaño de muestra e instrumento de recolección de información que se anuncian.

#### 3.1 Muestra

El trabajo de campo se realizó sobre una muestra de 1.168 personas (hombres y mujeres, directivos, mandos medios y operarios, con diferente profesión y antigüedad laboral), pertenecientes a 48 organizaciones de diferentes tamaños —grandes, medianas y pequeñas— y los siguientes sectores: manufactura (muebles, alimentos y bebidas, impresión de documentos, construcción, procesadoras de acero, plásticos, etc.), servicios (telecomunicaciones, alimentos, tiendas por departamentos, etc.) y educación (fundaciones y colegios). La encuesta se aplicó en las instalaciones de las organizaciones localizadas en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños (Funza, Soacha, Madrid, Facatativá, Cota, Cajicá y Chía) durante el periodo comprendido entre los meses de febrero de 2007 y octubre de 2008.

#### 3.2 Instrumento de recolección de información

Para la obtención de la información necesaria, se utilizó una encuesta como instrumento central, compuesta de dos partes. Una, denominada “Gestión de la Relevancia del Conocimiento (GRC)”, con 12 enunciados (ítems) relacionados con la apropiación, aplicación y generación de conocimiento en las organizaciones. Las preguntas fueron concebidas en cuanto tienen relación con la capacitación de las personas que laboran en la empresa, su análisis del entorno y el uso de las TIC. El cuestionario fue diseñado específicamente para este estudio y estructurado bajo el criterio de la escala Likert, donde el encuestado califica cada ítem, según su percepción, en puntuaciones de 1 a 4; donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2=Parcialmente en desacuerdo, 3=Parcialmente de acuerdo y 4=Totalmente de acuerdo.

La otra parte, denominada matriz de “Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional (IMIO)”, fue diseñada por Arbonés y Aldázabal (2005). Su objetivo central es conocer lo que realmente sucede dentro de las organizaciones con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiarse del conocimiento para una mejor competitividad empresarial; esto es, los hechos que hacen que una compañía tenga la capacidad de generar valor agregado mediante el uso del conocimiento. El IMIO está estructurado a partir de cuatro factores generadores

de valor agregado: la memoria organizacional; las capacidades; las culturas, actitudes y comportamiento, y las perspectivas internas (productos, procesos y colaboradores) y externas (mercados, competidores, proveedores y clientes) con las que tiene relación la organización.

Cada factor está constituido por diferentes enunciados que se puntúan según una escala 1 a 4, donde:

1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Bueno y 4 = Excelente, según la percepción que tenga cada persona respecto de la gestión del conocimiento que se realiza en su respectiva organización al momento de diligenciar la matriz.

Se recurrió al IMIO<sup>2</sup> con el interés de realizar posteriores comparaciones con los resultados de los estudios que realizaron los autores del índice en empresas de España.

Si bien, cada uno de los ítems que respondieron los encuestados se puntuó en escala Likert de 1 a 4, las calificaciones se convirtieron en porcentajes con el fin de describir los resultados:

- Calificación de 1 = malo, en porcentaje equivale a valores entre 0,0% y 25,0%
- Calificación de 2 = regular, en porcentaje equivale a valores entre 25,1 % y 50,0%
- Calificación de 3 = bueno, en porcentaje equivale a valores entre 51,0% y 75,0%
- Calificación de 4 = excelente, en porcentaje equivale a valores entre 75,1 y 100%

### 3.3 Fórmulas

Las ecuaciones o fórmulas utilizadas para la medición de las variables (IMIO y GRC), determinantes del grado de gestión del conocimiento (GGC), son las siguientes:

$$GGC = f \{(0,80) IMIO + (0,20) GRC\} \quad [2]^3$$

Donde:

$$MIO = f (GVAC + GVAP + GVAMO + GVACC) \quad [1]$$

$$GVAC = f (CV (Inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica) + CR (Gestión de procesos) + CRP (Sistemas para toma de decisiones estratégicas) + CA (Recurso humano, organización inteligente) + CI (Innovación en productos, procesos y servicios y nuevos modelos de negocio) + CEC (Explotación de conocimiento) \quad [3]$$

Donde:

CV: Capacidad de vigilar; CR: Capacidad de respuesta; CRP: Capacidad de resolver problemas; CA: Capacidad de aprender; CI: Capacidad de innovar; CEC: Capacidad de explotar el conocimiento.

$$GVAP = f (Mr (Mercados) + Co (Competidores) + Pv (Proveedores) + CI (Clientes) + Pd (Productos) + Pr (Procesos) + Cb (Colaboradores) \quad [4]$$

$$GVAMO = f ((Mr (Mercados) + Co (Competidores) + Pv (proveedores) + CI (Clientes) + Pd (Productos) + Pr (Procesos) + Cb (Colaboradores) \quad [5]$$

$$GVACC = f (Mr (Mercados) + Co (Competidores) + Pv (proveedores) + CI (Clientes) + Pd (Productos) + Pr (Procesos) + Cb (Colaboradores) \quad [6]$$

<sup>2</sup> Para la utilización del IMIO se contó con la autorización escrita de sus autores.

<sup>3</sup> Los valores 0,80 y 0,20 son una ponderación del aporte de la variable al resultado final y se ha estimado a partir de estudios anteriores.

$$\text{GRC} = f(\text{Capacitación de personal} + \text{Análisis actual y perspectivas del entorno} + \text{Uso de TIC}) \quad [7]$$

## 4. Resultados

Con base en las equivalencias antes definidas, las 1.168 personas, de las 48 organizaciones participantes del estudio, tienen grado de gestión del conocimiento (GGC) equivalente a 72,10%, es decir, una gestión del conocimiento buena. Los resultados para el Índice de Memoria e Inteligencia Organizacional (IMIO) y el Grado de Relevancia del Conocimiento (GRC) son 71,14% (bueno) y 75,96% (excelente), respectivamente.

Estos resultados han sido estimados mediante la fórmula:

$$\text{GGC} = f\{(0,80) \text{ IMIO} + (0,20) \text{ GRC}\} \quad [2]$$

Entonces:

$$\text{GGC} = 0,80 (71,14\%) + 0,20 (75,96\%) = 72,10\%$$

Donde:

$$\text{IMIO} = f(\text{GVAC} + \text{GVAP} + \text{GVAMO} + \text{GVACC}) \quad [1]$$

Valor estimado por el promedio de la sumatoria de los valores de las ecuaciones 3, 4, 5 y 6), entonces:

$$\text{IMIO} = 71,45\% + 70,66\% + 71,11\% + 71,66\% = 71,14\%$$

$$\text{GRC: Grado de relevancia del conocimiento} = 75,95\% \text{ (tabla 2)}$$

Ahora, al discriminar los resultados de la encuesta realizada, según cada uno de los factores generadores de valor agregado {memoria organizacional (GVAMO), capacidades (GVAC), cultura, actitudes, y comportamiento (GVACC)} constitutivos del IMIO, el factor puntuado con mayor generación de valor a la dinámica de las organizaciones es la cultura, las actitudes y el comportamiento organizacional.

### 4.1 Resultados por dimensiones generadoras de valor

La percepción de las personas encuestadas sobre la generación de valor agregado a partir de las capacidades de la organización (GVAC) —vigilar, dar respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotar el conocimiento— es de 71,45%. La capacidad de vigilar (estar atento a la dinámica interna y externa de la organización) presenta el índice de percepción más alto (73,45%), mientras que la capacidad de explotación del conocimiento representa el índice de percepción de generación de valor más bajo (67,86%) en el conjunto de las organizaciones de la muestra. Esto indica que las personas entrevistadas consideran que las organizaciones tienen buena capacidad para la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva pero menor capacidad para optimizar el aprovechamiento del conocimiento en sus diferentes manifestaciones. La ecuación [3] sintetiza la percepción sobre generación de valor a partir de las capacidades de la organización:

$$\text{GVAC} = f(\text{CV (Inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica)} + \text{CR (Gestión de procesos)} + \text{CRP (Sistemas para toma de decisiones estratégicas)} + \text{CA (Recurso humano, organización inteligente)} + \text{CI (Innovación en productos, procesos y servicios y nuevos modelos de negocio)} + \text{CEC (Explotación de conocimiento)}) = 71,45\% \quad [3]$$

Donde:

CV: Capacidad de vigilar; CR: Capacidad de respuesta, CRP: Capacidad de resolver problemas; CA: Capacidad de aprender, CI: Capacidad de innovar; CEC: Capacidad de explotar el conocimiento.

En cuanto a la generación de valor a partir de las perspectivas internas y externas de la organización (GVAP) —mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores—, los resultados, sintetizados en la Ecuación [4], indican que las personas encuestadas consideran que las organizaciones tienden a optimizar la relación con sus clientes (índice de 72,39%) pero manifiestan que esto es menos frecuente en las relaciones con sus proveedores (índice de 69,38%).

$$\text{GVAP} = f(\text{Mr (Mercados)} + \text{Co (Competidores)} + \text{Pv (Proveedores)} + \text{Cl (Clientes)} + \text{Pd (Productos)} + \text{Pr (Procesos)} + \text{Cb (Colaboradores)}) = 70,66\% \quad [4]$$

La generación de valor a partir de la memoria organizacional (GVAMO) según la percepción de los encuestados tiene una puntuación de 71,11%. No aparece diferencia significativa entre las puntuaciones para cada una de las perspectivas (ecuación [5]).

$$\text{GVAMO} = f((\text{Mr (Mercados)} + \text{Co (Competidores)} + \text{Pv (proveedores)} + \text{Cl (Clientes)} + \text{Pd (Productos)} + \text{Pr (Procesos)} + \text{Cb (Colaboradores)})) = 71,11\% \quad [5]$$

Para el caso de la generación de valor a partir de la cultura, las actitudes y el comportamiento organizacional (GVACC), que según las personas encuestadas es el factor con mayor generación de valor agregado a la dinámica de las organizaciones, tiene un puntaje de 71,66%; donde el mayor indicador es la confianza y el trato con los clientes (ecuación [6]).

$$\text{GVACC} = f(\text{Mr (Mercados)} + \text{Co (Competidores)} + \text{Pv (proveedores)} + \text{Cl (Clientes)} + \text{Pd (Productos)} + \text{Pr (Procesos)} + \text{Cb (Colaboradores)}) = 71,66\% \quad [6]$$

En cuanto al grado de relevancia del conocimiento organizacional (GRC), que mide la importancia que las organizaciones dan a la capacitación de las personas que en ellas laboran, el conocimiento de las perspectivas del entorno (sectorial, local, nacional y mundial) y el uso que las mismas hacen de las TIC, los resultados de la encuesta indican que dicho GRC tiene una puntuación de 75,96%.

$$\text{GRC} = f(\text{Capacitación de personal} + \text{Análisis actual y perspectivas del entorno} + \text{Uso de TIC}) = 75,96\% \text{ (tabla 1)}$$



Tabla 1. Grado de relevancia de gestión del conocimiento

Ítems	Enunciado de la pregunta	Puntuación
1	En esta organización siempre es prioritaria la capacitación de las personas	73,36%
2	En esta organización siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas	75,99%
3	Nuestra organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros	75,55%
4	En la organización todos nos actualizamos de forma permanente	74,48%
5	En la organización todos estamos informados de los resultados de ésta	74,82%
6	En la organización se reconoce y estimula la creatividad y la innovación	73,78%
7	En la organización se suele incorporar nuevos conocimiento a la actividad productiva	76,34%
8	En la organización se suelen utilizar resultados de investigación (interna y externa)	73,13%
9	La organización aprende de la interacción con el entorno	76,33%
10	En la organización trabajamos pensando en los cambios del futuro	78,60%
11	En la organización solemos estar atentos a los cambios del entorno	77,20%
12	En la organización se usan de forma permanente las TIC	79,74%
<b>I.</b>	<b>Grado de relevancia del conocimiento (GRC)</b>	<b>75,96%</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2 Resultados según variables socio-demográficas en las que se agrupan las organizaciones de la muestra

Según el tamaño de la empresa, los resultados de las encuestas indican que las organizaciones consideradas como medianas son las que reflejan el mayor grado de gestión del conocimiento (GGC = 74,20%), es decir, disposición para apropiarse, usar y crear conocimiento para generar valor para su mejor competitividad (con IMIO de 73,35% y GRC de 77,59%) (tabla 2).

En las organizaciones consideradas como grandes, con la segunda puntuación de grado de gestión del conocimiento, con GGC de 72,62% (IMIO = 71,88% y GRC = 75,60%), se destaca su habilidad de memoria organizativa (GVAMO = 74,73%) y su cultura, sus actitudes y su comportamiento organizacional (GVACC = 73,09%), mientras que en las organizaciones pequeñas los resultados le dan una puntuación de GGC = 68,13% (IMIO = 66,96% y GRC = 72,82%) para generar valor en el desarrollo de sus actividades. Similar a las organizaciones medianas, la mayor fortaleza de las pequeñas en la gestión del conocimiento se refleja en su cultura, sus actitudes y el comportamiento, pero son organizaciones que dan poco uso a su memoria organizativa como factor generador de valor agregado (tabla 3).

**Tabla 2.** Grado de gestión del conocimiento según tamaño de las organizaciones

	<b>Grandes</b>	<b>Medianas</b>	<b>Pequeñas</b>
<b>IMIO</b>	71,88%	73,35%	66,96%
<b>GRC</b>	75,60%	77,59%	72,82%
<b>GCC</b>	72,69%	74,20%	68,13%

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, para las empresas grandes, los factores en los que se fundamentan las organizaciones para la apropiación, uso y creación de conocimiento como generadores de valor, son su memoria organizacional y la cultura, las actitudes y el comportamiento organizacional. Con respecto a la primera, el 77,03% aprenden de la evolución de sus productos, según lo muestra la tabla 3. Con relación a la segunda, existe una buena relación con los clientes (75,79%,) y con el mercado (74,60%), a la vez que aprenden de los comportamientos de este (75,17%), como se observa en la tabla 4.

Entre tanto, para las empresas medianas el valor agregado se obtiene mediante la buena relación con los clientes (75,29%) y los competidores (74,44%). Para las empresas pequeñas, la agregación de valor proviene de las actitudes y el comportamiento de los colaboradores (71,43%) y los proveedores (70,00%) (tabla 4).

**Tabla 3.** Generación de valor a partir de la memoria organizacional, según tamaño de las organizaciones

	<b>Evolución de los mercados</b>	<b>Evolución de los competidores</b>	<b>Formalización de trabajo con clientes</b>	<b>Evolución de los productos de la empresa</b>	<b>Mejores prácticas aprendidas</b>	<b>Formalización del conocimiento de los colaboradores</b>	<b>Formalización del conocimiento adquirido</b>	<b>Índice de GVAMO</b>
<b>G</b>	75.17%	72.80%	72.35%	77.03%	73.98%	72.58%	70.18%	74.73%
<b>M</b>	73.36%	73.83%	70.79%	71.31%	73.21%	73.08%	72.69%	73.84%
<b>P</b>	65.00%	67.50%	66.25%	62.50%	62.50%	62.50%	60.00%	60.90%

G. Grande, M. Mediana y P. Pequeña

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Generación de valor a partir de la cultura, según tamaño de las organizaciones

<b>Relación → con</b>	<b>El mercado</b>	<b>Los competidores</b>	<b>Los clientes</b>	<b>Criterios de productos</b>	<b>Los procesos</b>	<b>Los colaboradores</b>	<b>Los proveedores</b>	<b>Índice de GVAC</b>
<b>Tamaño ↓</b>								
<b>Gr*</b>	74,60%	68,60%	75,79%	71,6%	68,1%	74,28%	71,02%	73,7%
<b>M.</b>	72,92%	74,44%	75,29%	71,7%	71,6%	72,91%	72,92%	72,1%
<b>P.</b>	69,53%	62,50%	67,97%	68,7%	63,6%	71,43%	70,00	69,6%

\*Gr. Grande, M. Mediana y P. Pequeña

Fuente: elaboración propia.

En lo que tiene que ver con capacidades y perspectivas como generadoras de valor agregado, las empresas medianas registraron mayor puntuación, especialmente en capacidades para vigilar (74,17%), como se puede ver en la tabla 6. En las empresas pequeñas se obtuvieron las menores puntuaciones tanto en capacidades como en perspectivas (tablas 5 y 6).

**Tabla 5.** Generación de valor a partir de las capacidades, según tamaño de las organizaciones

Capacidad → Tamaño ↓	Vigilar	Dar respuesta	Resolver problemas	Aprender	Innovar	Explotar el conocimiento	Índice de GVAC
<b>Grande</b>	70,98%	70,40%	71,23%	73,65%	70,89%	68,95%	71.09%
<b>Mediana</b>	74,17%	73,43%	73,37%	73,93%	73,68%	70,75%	73.05%
<b>Pequeña</b>	68,34%	68,71%	67,43%	69,75%	67,63%	66,50%	67.58%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Generación de valor a partir de las perspectivas, según tamaño de las organizaciones

Perspectiva → Tamaño ↓	Mercados	Proveedores	Competidores	Cientes	Productos	Procesos	Colaboradores	Índice De GVAC
<b>GR.</b>	73,14%	69,23%	68,10%	73,8%	68,5%	69,02%	70,28%	70.21%
<b>M.</b>	72,88%	71,60%	71,88%	74,1%	73,6%	71,70%	72,65%	72.34%
<b>P.</b>	68,03%	63,80%	66,75%	71,2%	69,3%	68,29%	69,56%	68.04%

Gr. Grande, M. Mediana y P. Pequeña

Fuente: elaboración propia.

Para el caso del sector de actividad (manufacturero, servicios y educación) de los cuales participan las organizaciones de la muestra, los resultados expresan que no hay diferencias significativas en el grado de gestión del conocimiento entre los sectores: manufacturero, GGC = 71,97% (donde: IMIO = 71,25% y GRC = 74,81%); servicios, GGC = 72,39% (IMIO = 70,78% y GRC 78,86%), y educación, GGC = 71,62% (tabla 7).

**Tabla 7.** Grado de gestión del conocimiento, según el sector actividad de las organizaciones

	Manufactura	Servicios	Educación
<b>IMIO</b>	71,25%	70,78%	71,50%
<b>GRC</b>	74,81%	78,86%	71,14%
<b>GCC</b>	71,97%	72,39%	71,62%

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a factores generadores de valor agregado, se destaca que en las organizaciones del sector manufacturero, el mayor generador de valor es su capacidad para aprender (73,5%, tabla 9); en el sector servicios, es la memoria organizacional, específicamente mediante el aprendizaje de la evolución de sus servicios (78,36%, tabla 8); en el sector educación, el mayor generador de valor son sus capacidades, en particular la capacidad para aprender (74,06%, tabla 9).

**Tabla 8.** Generación de valor a partir de la memoria, según sector de actividad de las organizaciones

	Evolución de los mercados	Evolución de los competidores	Formalización de trabajo con clientes	Evolución de los productos de la empresa	Mejores prácticas aprendidas	Formalización del conocimiento de los colaboradores	Formalización del conocimiento adquirido	Índice de GVAMO
<b>M.</b>	69,44%	66,96%	68,06%	67,41%	67,81%	66,19%	68,06%	68,8%
<b>S.</b>	72,48%	72,27%	71,51%	78,36%	71,30%	71,25%	70,86%	73,3%
<b>E.</b>	70,26%	71,12%	69,97%	70,50%	74,06%	72,71%	72,63%	71,7%

M. Manufacturero, S. Servicios y E. Educación  
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Generación de valor a partir de las capacidades, según sector de actividades de las organizaciones

Capacidad → con	Vigilar	Dar respuesta	Resolver problemas	Aprender	Innovar	Explotar el conocimiento	Índice de GVAC
Sector ↓							
<b>M.</b>	73,14%	72,03%	70,76%	73,55%	72,27%	70,34%	71,78%
<b>S.</b>	70,14%	69,56%	69,44%	71,17%	69,12%	68,06%	70,15%
<b>E.</b>	71,08%	72,13%	71,79%	74,06%	71,65%	71,50%	72,04%

M. Manufacturero, S. Servicios y E. Educación  
Fuente: elaboración propia.

Por su parte, en el sector servicios la cultura organizacional puntúa con los mayores valores como factor generador de valor agregado para la competitividad organizacional (tabla 10).

**Tabla 10.** Generación de valor a partir de la cultura, según sector de actividad de las organizaciones

Relación → con	El mercado	Los competidores	Los clientes	Criterios de productos	Los procesos	Los colaboradores	Los proveedores	Índice de GVAC
Sector ↓								
<b>M.</b>	71,51%	67,09%	72,84%	67,6%	70,1%	71,43%	70,31%	70,5%
<b>S.</b>	75,08%	68,25%	78,42%	71,6%	66,6%	72,41%	71,02%	71,2%
<b>E.</b>	67,45%	71,61%	72,11%	69,6%	70,6%	71,25%	73,28%	70,7%

M. Manufacturero, S. Servicios y E. Educación  
Fuente: elaboración propia.

Ahora, con relación a los **años de actividad** de las organizaciones, los resultados de la percepción de las personas encuestadas indican lo siguiente: organizaciones con mediana antigüedad (11 a 20 años) presentan un mejor grado de gestión del conocimiento (GGC = 75,48%, con IMIO = 74,94% y un GRC = 77,65%); organizaciones con gran trayectoria (más de 20 años) en el desempeño de sus actividades califican así: GGC = 73,41%, con IMIO = 72,95% y un GRCO = 80,17%, mientras que las organizaciones con pocos años de actividad (menos de 10 años) presentan el menor grado de gestión del conocimiento (GGC = 71,58%, con IMIO = 70,13% y un GRC = 75,08%). La tabla 11 permite apreciar los resultados en su conjunto.

**Tabla 11.** Grado de gestión del conocimiento, según el sector actividad de las organizaciones

	Menos de 10 años	Entre 10 y 20 años	Más de 20 años
<b>IMIO</b>	70,13%	74,94%	72,95%
<b>GRC</b>	75,08%	77,65%	80,17%
<b>GCC</b>	71,58%	75,48%	73,41%

Fuente: elaboración propia.

Respecto al **nivel jerárquico** del cargo que ocupan las 1.168 personas encuestadas en la muestra de las 48 organizaciones, los resultados indican que no hay diferencias significativas entre la percepción que expresaron los entrevistados vinculados a la alta dirección (GGC = 73,41%) y los de dirección media (GGC = 73,11%). Sí hay una pequeña diferencia con la percepción expresada por las personas con cargos operativos; ellos dieron una menor puntuación que los directivos medios y altos al grado de gestión del conocimiento en sus organizaciones (GGC = 71,19%).

## Conclusiones

En general, en Colombia, desde mediados de los años noventa del siglo XX, y principalmente durante la primera década del nuevo siglo, en la comunidad académica, los directivos empresariales y los gobiernos —nacional, regional y local— se ha generado un interés especial por concretar la gestión del conocimiento como estrategia competitiva de personas, organizaciones y de la sociedad en su conjunto, en tanto política para responder a los retos del actual ambiente mundial,

A este respecto, los resultados de la encuesta que se aplicó en las organizaciones localizadas en el área metropolitana de Bogotá muestran que allí existe interés y un significativo grado de gestión del conocimiento (GGC = 72,10%), y juegan un rol importante la capacitación de las personas (Nonaka y Takeuchi, 1999; Choo, 2000); el análisis del entorno (Druker, 1998); Toffler, 2000; Quinn, 1980); el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Castells, 2006; Teece, 1986), y la cultura, las actitudes, el comportamiento y la memoria organizacional (Arbonés y Aldázabal, 2005).

Los resultados de este estudio destacan que las organizaciones consideradas de tamaño mediano tienden a tener un mejor grado de gestión del conocimiento que sus homólogos de

mayor o menor tamaño. Este hecho es un resultado interesante con relación a posteriores estudios sobre el tema, ya que varios teóricos de la gestión del conocimiento tienden a afirmar que existe relación directa entre el tamaño de las organizaciones y el grado de gestión del conocimiento que las mismas realizan; según ellos, las organizaciones de mayor tamaño tienden a tener una mayor capacidad de identificación, apropiación, uso y creación de conocimiento.

Se detectó también que no hay diferencias significativas entre la percepción que tienen las personas que laboran en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones, respecto del grado de gestión del conocimiento para generar valor agregado por parte de las empresas para responder a los retos del actual ambiente organizacional.

Respecto del tipo de sector de actividad en el que se clasifican las organizaciones participantes del estudio (manufacturero, servicios y educación), los resultados de las encuestas muestran que no hay diferencias significativas con relación a la necesidad de adquirir, apropiarse y crear conocimiento para una mejor competitividad organizacional. En otras palabras, los hechos que hacen que una organización tenga la habilidad de generar valor agregado, mediante el uso del conocimiento en los diferentes sectores de la actividad, es similar para las diferentes organizaciones, independientemente del sector al que pertenecen.

En cuanto a los años de antigüedad de las organizaciones, los resultados de la muestra objeto de estudio indican que las compañías con trayectoria entre 11 y 20 años tienden a tener un mejor grado de gestión del conocimiento que las firmas con poca experiencia (menos de 10 años) o bastante trayectoria de actividad (más de 20 años).

De los resultados del Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional (IMIO) para el total de la muestra de organizaciones participantes del estudio (48), hay un aspecto a considerar como relevante: del conjunto de las dimensiones o factores generadores de valor agregado, el ítem "capacidades" es el que muestra el menor grado de generación de valor para la dinámica de las empresas. Esto significa que aunque hay percepción positiva de la importancia del conocimiento en el contexto organizacional, es más de palabra que de acciones orientadas a desarrollar competencias organizacionales. De acuerdo con la teoría sobre gestión del conocimiento, no basta con identificar, adquirir o crear conocimiento, ya que es más importante tener las capacidades o competencias para apropiarlo, crearlo y utilizarlo con el fin de generar valor agregado y, en consecuencia, ventajas competitivas.

Por consiguiente, es importante que el conjunto de las personas, y en particular los directivos de las organizaciones, reconozcan que la gestión del conocimiento cada vez se convierte en el factor diferenciador y determinante de la competitividad de las propias personas y de las organizaciones en un ambiente cada vez más globalizado, complejo y competitivo. Esto requiere de una reorientación de sus decisiones hacia dar prioridad real a la gestión del conocimiento como recurso estratégico.

En virtud de los resultados de este estudio, se considera de gran importancia propiciar nuevas investigaciones de carácter empírico, especialmente de estudios de casos en profundidad. El propósito sería contrastar la información que se ha expuesto en este artículo y complementarla del tal forma que se pueda llegar a un conocimiento más realista de la situación de cada organización, en particular en aspectos relacionados con la gestión del conocimiento. De esta manera, en interacción con las mismas personas de las respectivas organizaciones se deberán identificar, diseñar e implementar estrategias que respondan a las

particularidades de cada organización para apoyarla en una mejor gestión del conocimiento y agregar valor a su respectiva competitividad.

También, aunque los resultados del estudio indican similitud entre los diferentes tipos, tamaños y sectores en los que realizan actividades las organizaciones encuestadas, es necesario llevar a cabo nuevos trabajos, con mayor representatividad de organizaciones por sectores de actividad, que permitan identificar estrategias de intervención pertinentes al sector de actividad en los que se elabore el respectivo estudio.

Por otra parte, la posibilidad de efectuar estudios sectoriales o por tamaño de organizaciones facilitará aplicar benchmarking entre las empresas examinadas o con organizaciones estudiadas en contextos similares respecto al mismo tema de la gestión del conocimiento; de este modo se podrán aprovechar las experiencias positivas de unas en bien de las otras.

Se puede considerar que el desarrollo de estudios como este permite un acercamiento al conocimiento de la realidad empresarial por parte de los académicos en el campo de la gestión del conocimiento y de la dirección empresarial. A partir de allí, se hace posible motivar acciones conjuntas que permitan el diseño de estrategias para gestionar el conocimiento como recurso fundamental para generar valor agregado para el cliente y la propia competitividad empresarial. Por supuesto, también valor agregado para la propia academia en tanto puede acceder al conocimiento directo de la realidad empresarial en un contexto específico.

Se hace necesario, sí, reconocer que, por ser este un estudio de carácter exploratorio y netamente descriptivo, la información que se obtiene presenta grandes limitaciones, tanto de índole metodológico como de confiabilidad de la información en cuanto referente general. Se requiere, pues, de estudio más detallado para obtener información que permita identificar las particularidades de los sectores, tamaños y tipos de organización en el campo de la gestión del conocimiento.

Finalmente, es importante tener en cuenta que los resultados del estudio reflejan una tendencia de los entrevistados a puntuar la percepción de forma positiva. Esto puede obedecer, en gran parte, al propio diseño del instrumento utilizado para la obtención de la información. Por tal razón, es pertinente realizar una objetiva reflexión al respecto con el propósito de hacer los ajustes que sean necesarios para disponer de un instrumento más confiable; así se podría obtener información con mayor validez que permita generar estrategias de intervención efectiva en la dinámica de las organizaciones y en la perspectiva de contribuir a apoyar las acciones empresariales para una mejor competitividad organizacional.

## Bibliografía

---

- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para innovar*. España: Díaz de Santos.
- Arbonés, A. y J. Aldázabal. (2005). *Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO) basado en el MIK K-FACTS*. Barcelona, España: Sussex University.
- Arrow, K. (1974). *The limits of the organization*. New York: Norton.
- Bhatt, G. (2000), "Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle". *Journal of Knowledge Management*, vol. 4. No.1 pp.15-26.

- Benavides, C. y Quintana C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Blanco, C. (2004). "La Gestión del conocimiento en las empresas intensivas en tecnología en los parques tecnológicos vascos y el impacto en el rendimiento". Tesis de grado para optar al título de doctor en economía Universidad de Deusto, Bilbao, España.
- Blanco, C. y A. Jaimes. (2007). "La Gestión de conocimientos en entidades de conocimiento: el caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa", *Revista Pensamiento y Gestión*, 22. Barranquilla, Universidad del Norte, pp. 169-186.
- Blanco, C. y I. Peña. (2008). "La transferencia de I+D en España, principal reto para la innovación: creación de empresas e innovación (comportamiento de empresas intensivas en tecnología. El caso de los parques tecnológicos vascos de la CAPV)", *Economía Industrial*, 366(edición especial). Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, pp. 133-152
- Bueno, E. (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum.
- Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 2, El poder de la identidad*. México: Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2000). "La era de la información". Vol. I, *La sociedad en red*. Madrid: Alianza editorial.
- Castells, M. (2004) *Internet y la sociedad en Red*. En: <http://www.uoc.es/web/cat/articulos/castells/print.html>. Consultado en 23 mayo de 2009.
- Choo, W. (2000). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford.
- Crozier, M. (1984). *No se cambia la sociedad por decreto*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Davenport, T. y L. Prusak. (2000). *Trabajando con el conocimiento: cómo las organizaciones administran lo que ellas conocen*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- Haldin-Herrgard, T. (2000), "Dificultades en la difusión de conocimiento tácito en las organizaciones. Bilbao. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1. pp. 208- 227.
- Holtshouse, D. (1998), "Knowledge Research Issues", *California Management Review*, vol. 40, num. 3. pp. 112- 129.
- Hayek, F. A. (1945). "The use of knowledge in society." *American Economic Review* 35; pp. 519-530.
- Leonard, Dorothy y S. Sensiper (1998), "The concept of 'BA'-building a foundation for Knowledge creation", *California Management Review*, vol. 40, num. 3. pp. 76-90.
- McAdam, R. & R. Reid. (2001). "SME and large organization of knowledge management: comparisons and contrasts", *Journal of Knowledge Management*. London, pp. 231-247.



- Nelson, R. & S. Winter. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi. (2000). "La empresa creadora de conocimiento", *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review, pp. 72-93.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago. University of Chicago Press.
- Quinn, J. G. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL, Irwin. *Range Planning*, volume 30, número 3, pp. 399-405.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Reich, R. (2007) *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Synopses & Reviews.
- Rivero, C. (2002). *Pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento*. Madrid: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao – Socintec,
- Serradell, E. y Á. Pérez. (2004). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Teece, D. J. (1986). «Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy», *Research Policy*, 15, pp. 285-305.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital. Organizational, strategy and policy dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Toffler, A. (2000). *Cambio de poder*. Bogotá: Plaza y Janes.

## ANEXO A

### Universidad de La Sabana Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

#### Encuesta sobre gestión del conocimiento

**Objetivo:** Conocer información relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones colombianas y el aprovechamiento que estas hacen del conocimiento para el desarrollo de sus diferentes actividades, con el propósito de generar estrategias que le permitan a las mismas ser más competitivas.

#### Información general del entrevistado

Lugar y fecha de realización de la encuesta \_\_\_\_\_

Razón social de la organización \_\_\_\_\_

Sector Económico \_\_\_\_\_ Años de actividad de la organización \_\_\_\_\_

Número de trabajadores que laboran actualmente en la organización: \_\_\_\_\_

Naturaleza de organización: S. A. \_\_\_\_\_, Ltda. \_\_\_\_\_, Otra \_\_\_\_\_, Pública \_\_\_\_\_, Mixta \_\_\_\_\_

(Inversión de Estado y privada) \_\_\_\_\_

Origen de la Inversión: Nacional \_\_\_\_\_, Extranjera \_\_\_\_\_

Cargo actual que desempeña el entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Años de vinculación a la organización \_\_\_\_\_ Grado académico \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Género \_\_\_\_\_ No. de personas a cargo en la organización \_\_\_\_\_

Ciudad donde labora: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones

Esta encuesta se compone de dos partes: **La primera parte** y que a continuación se relaciona Usted encuentra una serie de enunciados relacionados con la: apropiación, aplicación y generación de conocimiento en su organización. Por favor lea cada enunciado y maque con una "X" el número que usted considera representa su percepción en una escala de 1 a 4 donde:

- 1 : Totalmente en desacuerdo
- 2 : Parcialmente en desacuerdo
- 3 : Parcialmente de acuerdo
- 4 : Totalmente de acuerdo

## Enunciados

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. En esta organización siempre se da prioridad a la capacitación del personal:  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. En esta organización siempre se optimiza el conocimiento de las personas:   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Nuestra organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros:   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. En la organización todos nos actualizamos de forma permanente:  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. En la organización se comparte la información de la actividad de la misma:  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. En la organización se reconoce y estimula la creatividad e innovación:  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Esta organización incorpora nuevos conocimientos a su actividad productiva:   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Esta organización utiliza resultados de investigación (propios y/o externos):   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Esta organización siempre aprende de su relación con el entorno:  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Es usual que esta organización trabaje pensando en los cambios futuros:  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. En esta organización se estimula estar atentos a las tendencias del entorno:   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. En esta organización se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores trabajadores y mejor organización: | 1 | 2 | 3 | 4 |

La **segunda parte** denominada “Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional” conformada por tres dimensiones:

1. La memoria organizativa
2. Matriz simple de capacidades
3. La cultura (las actitudes y los comportamientos)

Donde cada dimensión esta relacionado con las perspectivas de: Mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores. Por favor lea cada recuadro de la matriz y en el espacio en blanco ubicada debajo del respectivo recuadro, escriba la percepción que usted tiene del correspondiente enunciado según la escala de:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente

Ej. En la primera fila relacionada con la “Memoria organizativa” en el primer recuadro de la izquierda de la matriz (ver matriz anexa), se lee: “De la evolución de los mercados” e inmediatamente debajo hay un recuadro en blanco, el cual se debe diligenciar con la percepción de: malo, regular, bueno o excelente según usted considere que la organización aprende “de la evolución de los mercados”. Una persona que considere que la organización donde trabaja no ha aprendido de la evolución de los mercados colocara en la celda la palabra “malo”, pero, si considera que sí ha aprendido colocará bueno o excelente.

Gracias por la valiosa colaboración.

