



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO



**“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN EL  
RENDIMIENTO ORGANIZATIVO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN  
BÁSICA Y MEDIA”**

**PROGRAMA EJECUTIVO**

**Autor** : Claudio Salgado Jiménez.  
**Profesor Guía** : Dr. Ana María Barra.  
**Profesor Co-Guía** : Dr. Sergio Araya.

**Concepción, 20 de marzo de 2019**

## RESUMEN

Este trabajo, presenta un estudio que tiene como objetivo establecer si la Gestión del Conocimiento presenta una incidencia en el Rendimiento Organizativo en instituciones de educación básica y media. Para este propósito se aplicaron encuestas a profesores de enseñanza básica y media de establecimientos del Gran Concepción (Chile), obteniéndose un total de 287 encuestas válidas. Los resultados obtenidos indican que, indican que existen relaciones significativas entre las variables del modelo de gestión de conocimiento propuesto y que el uso del conocimiento afecta el desempeño de estas organizaciones.

El trabajo se desarrolla en siete capítulos. El primer capítulo da a conocer el planteamiento del problema y los objetivos definidos; en el segundo capítulo se presentan definiciones y conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento, mientras que el Rendimiento Organizativo se expone en el tercer capítulo; el capítulo cuatro muestra la metodología de trabajo, las hipótesis y modelo de investigación, y las características de la investigación; el diseño del trabajo empírico se describe en el capítulo quinto; el sexto capítulo aborda el análisis de los resultados obtenidos, y la discusión de dichos resultados. Finalmente, en el capítulo séptimo, se entregan las conclusiones de la investigación.

**Palabras Clave:** Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Rendimiento Organizativo, Instituciones Educativas.

## ABSTRACT

This work presents a study that aims to establish whether Knowledge Management has an impact on Organizational Performance in elementary and middle school institutions. For This purpose, surveys were applied to teachers of basic and average education of establishments of Gran Concepción (Chile), obtaining a total of 287 valid surveys. The results indicate that there are significant relationships between the variables of the proposed knowledge management model and that the use of knowledge affects the performance of these organizations.

The work takes place in seven chapters. The first chapter unveils the approach of the problem and the defined objectives; The second chapter presents definitions and concepts associated with Knowledge Management, while Organizational Performance is exposed in the third chapter; Chapter four shows the methodology of work, the hypothesis and research model, and the characteristics of the research; The design of empirical work is described in chapter five; The sixth chapter deals with the analysis of the results obtained, and the discussion of these results. Finally, in the seventh chapter, the conclusions of the investigation are delivered.

**KeyWords:** Knowledge, Knowledge Management, Organizational Performance,

TABLA DE CONTENIDOS

---

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3.1.    Objetivo General.....	9
1.3.2.    Objetivos Específicos.....	9
2. CAPITULO 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	10
2.1. ¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO?.....	10
2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	11
2.3. VISIÓN MODERNA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	13
2.4. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	15
2.4.1.    Modelo de Gopal & Gagnon.....	15
2.4.2.    Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).....	16
2.4.3.    Modelo de Gestión del Conocimiento de Meyer y Zack.....	16
2.5. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	17
2.5.1.    Creación del Conocimiento.....	17
2.5.2.    Memoria Organizativa (Almacenamiento del Conocimiento).....	18
2.5.3.    Transmisión interna del conocimiento (difusión).....	20
2.5.4.    Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento).....	22
2.6. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EDUCACIÓN.....	23
3. CAPÍTULO 3: RENDIMIENTO ORGANIZATIVO (DESEMPEÑO ORGANIZATIVO) Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	25
4. CAPITULO 4: METODOLOGÍA, HIPÓTESIS Y CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
4.1. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN.....	27
4.2. MODELO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	28
4.2.1.    Relación entre Creación de Conocimiento y Memoria Organizativa.....	28
4.2.2.    Relación entre Memoria Organizativa y Utilización del Conocimiento (Efectividad Organizativa).....	29
4.2.3.    Relación entre Memoria Organizativa y Transmisión del Conocimiento.....	29
4.2.4.    Relación entre Transmisión Interna del Conocimiento y la Efectividad Organizativa.....	30
4.2.5.    Relación entre Efectividad Organizativa y Rendimiento Organizativo.....	30
4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31

4.3.1.	Tipos de Investigación.....	31
4.3.2.	Diseño de la Investigación.....	32
4.3.3.	Método de Investigación.....	32
4.3.4.	Tiempo de Investigación.....	32
5.	CAPÍTULO 5: DISEÑO DE TRABAJO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
5.1.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.2.	UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN.....	33
5.3.	MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	33
5.3.1.	Creación del Conocimiento.....	33
5.3.2.	Memoria Organizativa (Almacenamiento del Conocimiento).....	34
5.3.3.	Transmisión Interna del Conocimiento.....	35
5.3.4.	Efectividad Organizativa.....	36
5.3.5.	Rendimiento Organizativo.....	37
6.	CAPITULO 6: ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	38
6.1.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	38
6.2.	CLASIFICACIÓN DE DATOS OBTENIDOS SEGÚN GÉNERO Y NIVEL DE ENSEÑANZA, Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE.....	39
6.3.	ANÁLISIS CUANTITATIVO DESCRIPTIVO SEGÚN GÉNERO Y NIVEL DE ENSEÑANZA.....	47
6.4.	ANÁLISIS CUANTITATIVO DESCRIPTIVO DEL CONJUNTO DE VARIABLES ESTUDIADAS.....	66
6.4.1.	Criterios de Interpretación.....	66
6.4.2.	Variable Creación de Conocimiento.....	66
6.4.3.	Variable Almacenamiento de Conocimiento (Memoria Organizativa).....	68
6.4.4.	Variable Transmisión Interna de Conocimiento.....	74
6.4.5.	Variable Utilización del Conocimiento (Efectividad Organizativa).....	76
6.4.6.	Variable Rendimiento Organizativo.....	78
6.4.7.	Conclusiones sobre Análisis Cuantitativo Descriptivo del conjunto de variables estudiadas.....	80
6.4.7.1.	Creación de Conocimiento.....	81
6.4.7.2.	Almacenamiento de Conocimiento (Memoria Organizativa).....	81
6.4.7.3.	Transmisión interna del conocimiento.....	83
6.4.7.4.	Efectividad Organizativa (Utilización del conocimiento).....	83
6.4.7.5.	Rendimiento Organizativo.....	84
6.5.	ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTADISTICO.....	85

6.5.1.	Modelo de Ecuaciones Estructurales (MEE).....	85
6.5.2.	La Técnica Partial Least Squares (PLS).....	85
6.5.2.1.	Antecedentes Generales.....	85
6.5.2.2.	Representación Gráfica de un Modelo PLS.....	86
6.5.2.3.	Procedimiento de estimación de un modelo seguido por PLS.....	89
6.5.2.4.	Análisis e interpretación de un modelo PLS.....	89
6.5.2.5.	Tratamiento de constructos de segundo orden.....	92
6.5.3.	Aplicación de Técnicas Estadísticas.....	92
6.5.3.1.	Tratamiento Constructo de Segundo Orden Memoria Organizativa.....	93
6.5.3.2.	Evaluación Modelo de Medida del Modelo de Investigación.....	95
6.5.3.3.	Fiabilidad Individual del Ítem del Modelo de Investigación.....	96
6.5.3.4.	Fiabilidad del constructo del Modelo de Investigación (Fiabilidad Compuesta).....	96
6.5.3.5.	Validez Convergente.....	96
6.5.3.6.	Validez Discriminante.....	97
6.5.3.7.	Conclusión Evaluación Modelo de Medida.....	97
6.5.3.8.	Evaluación del Modelo Estructural.....	98
6.5.3.9.	Contraste de Hipótesis de Investigación.....	99
6.5.4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	101
6.5.4.1.	Sobre las implicaciones de la investigación.....	101
6.5.4.2.	Sobre el análisis cuantitativo descriptivo para variables Género y Nivel de Enseñanza.....	101
6.5.4.3.	Sobre el análisis cuantitativo descriptivo para el conjunto de variables..	101
6.5.4.4.	Sobre el análisis cuantitativo estadístico.....	104
7.	CAPÍTULO 7: DIFUSIÓN DE RESULTADOS.....	108
8.	CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.....	108
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
10.	ANEXOS.....	114
	ANEXO 1: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN APLICADO.....	113
	ANEXO 2: DIFUSIÓN DE RESULTADOS.....	120

## **1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

---

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Tal y como lo han dicho muchos autores que a lo largo de este estudio serán citados, el conocimiento es un recurso que cuenta con un elemento fundamental y diferenciador, el cual claramente lo hace distinto a los demás tipos de disciplinas conocidas; ya que este es ilimitado, viene con el ser humano y es inherente a él. Gracias al conocimiento es que la sociedad ha podido alcanzar grandes avances, como se puede ver en el mundo de hoy.

Producto de lo anterior, los estudiosos de estas materias han analizado que existían empresas que marcan diferencias con respecto a su competencia, lo que les ha permitido alcanzar claras ventajas competitivas.

La riqueza de esta corriente de estudio radica en que el conocimiento no es patrimonio de nadie en particular, no pertenece a alguna nación o generación, sino que es de aquellos que simplemente deseen poseerlo y ponerlo en práctica, con el objetivo de contribuir en el bienestar de las personas y de las organizaciones, perdiendo el temor a equivocarse, abriendo, en consecuencia, las puertas a la innovación, la creatividad, el uso de los sistemas y tecnologías de la información.

Este trabajo presenta un estudio cuyo objetivo es establecer si la gestión del conocimiento puede tener una incidencia en el rendimiento organizacional en instituciones de educación y se analiza el conocimiento, y más específicamente, la gestión del conocimiento, y cómo esta puede influir en el rendimiento de una organización, hasta que logre alcanzar la ventaja competitiva.

Actualmente la educación se considera primordial para la movilidad social y el desarrollo de esta. Es por ello que la labor de los docentes es tan importante para alcanzar este objetivo. Dicho lo anterior, es que por medio de la gestión del conocimiento se realiza este tipo de investigación en profesionales de la educación, que ejercen su función en instituciones de educación básica y media.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Por qué existen organizaciones que logran alcanzar los objetivos planteados y obtienen el éxito? ¿Qué factores son los que provocan estos resultados en unas y no en otras empresas?

En los tiempos actuales y como lo indican Nonaka y Takeuchi (1995), los activos tangibles son muy importantes en los resultados que la empresa espera alcanzar, según sus propios objetivos planteados. Para ello, las organizaciones realizan grandes esfuerzos económicos, invirtiendo en tecnología, infraestructura, y en todo lo necesario, con tal de poder conseguir una ventaja competitiva.

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, según Hernández & Martí (2006), hay un activo que es mucho más importante para alcanzar los objetivos que las empresas o instituciones persiguen, permitiéndoles obtener una posición ventajosa respecto a su competencia en ámbitos tales como: económicos, financieros y tecnológicos.

El conocimiento es un recurso intangible y el cual, en la medida que pasa el tiempo, puede ir aumentando su valor; muy contrario a lo que sucede con los activos tangibles.

Según Valhondo (2003), el conocimiento les permite a las organizaciones sin importar la naturaleza de su sector productivo crear valor y alcanzar posiciones competitivas en los mercados en los que participan. Para ello es clave su gestión.

Para Nonaka y Takeuchi (1995), aquellas organizaciones que han reconocido la importancia de gestionar el conocimiento, se podría decir que son más inteligentes, debido al conocimiento que han podido recoger desde el exterior y han logrado interiorizarlo en sus procesos productivos.

Si bien conceptos como el ROI, VAN, TIR son fundamentales a la hora de poder evaluar la factibilidad de un proyecto, Nonaka & Takeuchi (2000) indican que los “datos duros” o cuantificables ya no son suficientes en los tiempos actuales en que el conocimiento prácticamente se encuentra a la mano de todos, sino más bien las empresas que logran triunfar y marcar la diferencia son aquellas que puedan gestionar el conocimiento que poseen o que han alcanzado, beneficiándose con ello en la manera de tener la capacidad de adaptarse con mayor rapidez a los constantes cambios del entorno, poseer la proactividad en dar respuesta a los clientes, etc.

Hernández (2016), señala que, por medio de la gestión del conocimiento, las organizaciones podrán identificar, encontrar, clasificar y presentar el conocimiento y la experiencia que ha sido acumulada en el tiempo, de una manera más eficiente, entendiéndolo como resultado una mejora en su rendimiento, logrando con ello conseguir ventajas competitivas.

En este sentido, Nieves, & León (2001), señalan que la gestión del conocimiento busca incrementar las oportunidades de las organizaciones, aumentar la comunicación, aumentar las ventajas competitivas, elevar el rendimiento y el liderazgo de las organizaciones.

El rol de la educación en todas las sociedades juega un rol fundamental, en especial con la movilidad social, el desarrollo y el crecimiento de las naciones y como lo indica Minakata (2009), la gestión del conocimiento en sus inicios puso su foco netamente en organizaciones productoras, con el objetivo de buscar alcanzar ventajas competitivas, sin embargo es esta misma herramienta de gestión dice este autor, la que será fundamental en el crecimiento de los establecimientos educacionales, ya que será allí donde se podrán crear conocimientos nuevos y por la naturaleza de la organización, serán estas instituciones las encargadas de realizar esa transferencia del conocimiento a los niños y jóvenes.

En este análisis, el rol del profesor para estudiar la gestión del conocimiento será fundamental, ya que como se indicará más adelante, esta herramienta de gestión se basa en lo que las personas pueden aportar a las organizaciones, por lo que la contribución del profesor a la búsqueda de ventajas competitivas será parte importante para lograr una mejor creación y gestión del conocimiento.

Minakata (2009), en su análisis sobre cómo la gestión del conocimiento puede aportar a la educación, identifica factores preponderantes tales como: la transferencia, la difusión, etc.

El aporte y contribución que las tecnologías de la información han hecho a la sociedad, han permitido que la gestión del conocimiento pueda ampliar su ámbito de estudio más allá de las empresas productoras o manufactureras.

Como señala Rodríguez-Gómez (2015), los retos que las organizaciones de educación deben enfrentar no sólo son externos, sino que también proviene de la organización misma, debido a los cambios culturales que estas están experimentando y aunque los estudios en este tipo de organizaciones son nuevas, es en ese contexto, que este estudio busca establecer si la gestión del conocimiento (considerando la creación, almacenamiento, difusión y utilización del conocimiento) puede tener un efecto positivo en el rendimiento organizativo, en este caso, en el área de la educación; específicamente en instituciones de enseñanza básica y media, siendo de interés por la gran cantidad de alumnos que forman y el aporte que estos pueden prestar a la sociedad.



### **1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer si la gestión del conocimiento presenta una incidencia en el rendimiento organizativo en instituciones de educación básica y media.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- i. Realizar un estudio de la teoría de la gestión del conocimiento.
- ii. Realizar una revisión bibliográfica, relacionada con temas asociados a la creación del conocimiento, almacenamiento del conocimiento, transmisión del conocimiento, utilización del conocimiento y rendimiento organizativo.
- iii. Identificar si la creación del conocimiento puede tener un efecto en el almacenamiento del conocimiento, dado por la memoria organizativa, en instituciones de educación básica y media.
- iv. Identificar si la memoria organizativa puede incidir en la efectividad organizativa (asociada a la utilización del conocimiento), en instituciones de educación básica y media.
- v. Identificar si la memoria organizativa puede incidir en la transmisión interna del conocimiento, en instituciones de educación básica y media.
- vi. Identificar si la transmisión interna del conocimiento puede incidir en la efectividad organizativa (entendida como utilización del conocimiento), en instituciones de educación básica y media.
- vii. Identificar si la efectividad organizativa (entendida como utilización del conocimiento) puede incidir en el rendimiento organizativo, en instituciones de educación básica y media.

## **2. CAPITULO 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

---

### **2.1. ¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO?**

Hablar de conocimiento es remontarse a los inicios de la historia, de hecho, como lo indica Valhondo (2003), el concepto “epistemología” proviene del griego “episteme”, que significa conocimiento, y logos teoría, es decir, la teoría del conocimiento.

Pasando por culturas como los egipcios, hebreos, griegos, con figuras tan preponderantes como Platón, Sócrates, Aristóteles, se entendía la importancia del conocimiento como fuente de crecimiento entre la sociedad.

Según Valhondo (2003), Aristóteles distingue varios tipos de conocimientos, entre los que se puede distinguir la experiencia (Empiréia), cuyo conocimiento es el de las cosas concretas, ciencia (Episteme), que es el conocimiento de las causas y cosas concretas; y la inteligencia (Noûs), que es el conocimiento de lo indemostrable o imposible de obtener por medio de la experiencia.

Como lo indican muchos autores, el conocimiento no tiene su origen en un único lugar o fecha en el tiempo, y esto se debe a que es algo que viene con el hombre, y por consiguiente, donde quiera que este se encuentre, allí; de una u otra forma habrá algún tipo de conocimiento.

Existe un sinnúmero de personajes de distintas culturas que han hablado del conocimiento, pasando por Descartes, Emanuel Kant, hasta llegar a Bertrand Russell (1872-1970) y Karl Popper (1902-1994), quienes fueron de gran aporte a la corriente moderna del pensamiento, sobre todo Popper en el pensamiento científico. Para Bellinza et al. (2011), el conocimiento es un recurso estratégico, siendo una combinación de muchas ideas e información.

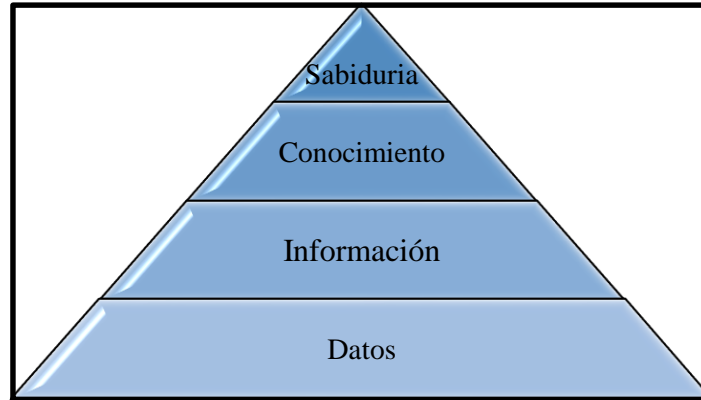
Autores tales como Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce (2008), establecen que el conocimiento le permitirá a las organizaciones alcanzar soluciones a los distintos problemas que se presentan durante su gestión de manera más efectiva.

Queda de manifiesto la importancia que puede tener el conocimiento en el andar de las organizaciones, partiendo de la base que este proviene de las personas y son ellas las que lo ponen a disposición de las organizaciones.

Tal como se indicó, las organizaciones son más inteligentes en la medida que alcancen mayores y mejores conocimientos.

Es muy común que en algunas ocasiones se tienda a confundir como sinónimos los conceptos de información y conocimiento, aunque no sean lo mismo. Rodríguez-Ponce (2007), señala que la información forma parte del conocimiento, pero que no es el conocimiento en sí mismo.

Hernández (2016), define el conocimiento como “información valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada en un modelo mental, que permite a las personas darle sentido a su mundo, que procede de sus experiencias, percepciones, convicciones y valores”, en otras palabras, no todos los datos son información o producen conocimiento para las personas o las organizaciones, como se indica en la figura 2.1.



**Figura 2. 1: Estructura de la pirámide datos**  
(Fuente: Hernández, 2016)

De la misma manera, como existen distintas definiciones sobre lo que se entiende por conocimiento (tabla 2.1), distintos autores han planteado que existen varios tipos de conocimiento, entre ellos Nonaka y Takeuchi (1995) con su conocimiento tácito y explícito; Hernández (2016), quien establece que hay tipos de conocimiento que son más frecuentes que otros, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Conocimiento Procedimental: Este tipo de conocimiento es el que conoce como el Know-How o el saber hacer.
- Conocimiento Contextual: Es aquel conocimiento informal, es ese que se crea por medio de la motivación y la capacidad de poder adaptarse a los cambios.
- Conocimiento Declarativo: Son convicciones, definiciones.

**Tabla 2.1: Definición de Conocimiento**

Definición de Conocimiento	Autores
Verdades y Creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y Know -How	Wiig, 1997
Creencia Verdadera y justificada. Es el producto de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.	Nonaka y Takeuchi, 1995
Mezcla fluida de experiencias, valores y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y, por lo tanto, es útil para la acción	Davenport y Prusak, 1998
Creencia Personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para actuar eficazmente, a través del empleo de habilidades físicas o competencias de tipo cognitivo o intelectual, o de ambos	Alavi y Leidner, 2001

(Fuente: Joglar 2010)

## 2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las teorías que hablan sobre gestión del conocimiento son relativamente nuevas, remontándose a unos cincuenta años atrás. Entre los teóricos de la gestión del conocimiento se pueden mencionar a Peter Drucker, Paul Strassmann y Peter Senge, quienes han establecido sobre la importancia que las organizaciones gestionen el conocimiento para tener como resultado una ventaja competitiva. ¿Pero qué es en realidad la gestión del conocimiento? ¿Qué es lo que busca la gestión del conocimiento?

No existe una definición única sobre este concepto, y son muchos los autores que han definido desde su experiencia y su propia realidad lo que ellos entienden por gestión del conocimiento.

Davenport y Prusak (2001) definen que “la gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.” Al establecer Davenport y Prusak que la gestión del conocimiento es un proceso, lo que dan a entender, es que al igual que todo proceso, este debe tener un input o entrada, luego una transformación, para finalizar con la salida u outputs.

Nonaka y Takeuchi (2000) indican que las empresas japonesas que veían todo con incertidumbre establecieron formas de encontrar nuevos conocimientos, ya sea con sus trabajadores, proveedores, clientes, y si era necesario, con sus competidores, y de esa manera lograr que el conocimiento externo pueda ser absorbido por todos aquellos que buscan crear nuevas tecnologías e innovaciones.

Para Nonaka y Takeuchi (2000) lo principal o lo central de aquellas empresas japonesas que gestionan su conocimiento, es aprovechar todas las ideas, sueños, imaginación, incluso las corazonadas de los trabajadores, y ponerlas a disposición de la empresa, para que se prueben y se utilicen.

Son variados los autores (Nonaka y Takeuchi, 1995; Valhondo, 2003; Davenport y Prusak, 2001, entre otros) que establecen la gestión del conocimiento como fuente de innovación o de un nuevo nacimiento organizacional. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (2010) indican que crear conocimiento es crear nuevamente la empresa y junto a todos sus miembros ingresarán en un proceso que les va a permitir un autoanálisis, para luego dar paso a un proceso casi sin interrupciones de constante renovación.

Según Davenport y Prusak (2001) el conocimiento organizacional se arraiga en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales y no sólo en documentos o bases de datos.

Para Valhondo (2003), los cambios que actualmente se observan en la sociedad son inevitables, ya sea en el ámbito de lo social, económico, religioso, etc, de la misma forma que lo fue la Revolución Industrial, que vino para reemplazar a muchos trabajadores por pocas máquinas, teniendo un impacto y efecto directo en las personas, sociedad y países. Así también desde el punto de vista político y económico se observan cambios que muchas veces son difíciles de controlar.

Actualmente y según las investigaciones de muchos autores, entre los que se pueden mencionar Ikujiro Nonaka (1995), Hirotaka Takeuchi (1995), Thomas H Davenport (2001), Laurence Prusak (2001) entre otros, el conocimiento es el factor clave que les permitirá a las organizaciones alcanzar una ventaja competitiva en los mercados o sectores donde pueden estar funcionando.

Nonaka y Takeuchi (1995), indican que el triunfo de las compañías japonesas se debe a sus habilidades y perfeccionamiento en el campo de la creación de conocimiento organizacional, el cual, según el autor, se entiende como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Muy a pesar que las empresas u organizaciones tengan en su dependencia los tipos de tecnologías más avanzadas, no se puede llegar a la conclusión que la misma es un ente frío o sólo estructural, y es por ello que Nonaka y Takeuchi (2000) definen la empresa no como una máquina, sino como un organismo viviente. Lo anterior se debe precisamente a las personas que conforman la organización.

Las claves en crear innovaciones, nuevos métodos de trabajo que permitan a las organizaciones alcanzar la excelencia operacional no radican sólo en el uso de tecnología, tal como lo indica Cardona (2012), al

mencionar la teoría de recursos y capacidades de Barney , sino que descansa en cómo se gestiona el conocimiento que proviene del recurso humano.

Nonaka y Takeuchi (1995), quienes son reconocidos investigadores a nivel mundial, indican que la creación de conocimiento puede ser clave para mejorar el rendimiento de la organización, permitiendo con ello entregar un servicio alta calidad a todos los usuarios que demandan productos y servicios. Además, estos autores señalan que la gestión del conocimiento no sólo genera un aumento en el rendimiento de la organización que lo aplica, sino que además hay un resultado positivo en prácticamente toda la cadena productiva.

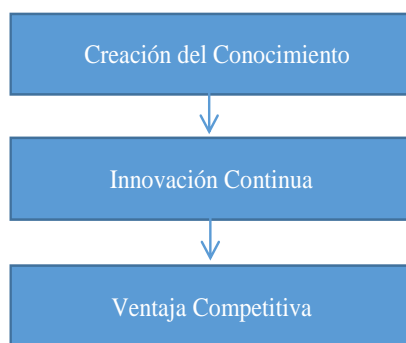
Rodríguez-Ponce (2007) sostiene que “la aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas”. Dicho lo anterior, quizás es posible señalar con mayor seguridad que el rendimiento o desempeño de la organización presenta mejores resultados por medio de la gestión del conocimiento.

### 2.3. VISIÓN MODERNA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La teoría de la gestión del conocimiento es relativamente nueva, sin embargo, existen varios teóricos que han propuesto lo que para ellos es la gestión del conocimiento y cuál es la importancia que esta tiene a la hora de alcanzar la ventaja competitiva que le permitirá a las organizaciones tener éxito.

Para Nonaka y Takeuchi (2000), la gestión del conocimiento no es patrimonio de una determinada corriente económica o política, sino que es propiedad de todos aquellos que la buscan, la encuentran, la ejercen y la ponen a disposición de los demás.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), la diferencia entre las empresas occidentales y japonesas radica en que estas últimas están constantemente buscando nuevos conocimientos por medio de sus proveedores, clientes, e incluso su propia competencia, en cambio las empresas occidentales sólo lo hacen en tiempos de incertidumbre. Según estos autores, es precisamente esa capacidad de buscar más allá de la organización ese conocimiento lo que motiva la innovación, generando con ello ventajas competitivas, lo que se representa en la figura 2.2.



**Figura 2.2: Proceso del Conocimiento**  
(Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995)

De acuerdo con Valhondo (2003), ya en el año 1958 Michael Polanyi hablaba sobre la gestión del conocimiento y fue quien estableció que el conocimiento descansa en tres pilares fundamentales:

- El conocimiento como primer descubrimiento no puede expresarse solamente en conceptos matemáticos.

- El conocimiento no tiene propiedad privada, pero a su vez es personal.
- En el conocimiento implícito se encuentra el conocimiento tácito

Valhondo (2003) indica que la teoría del conocimiento, desde el punto de vista de Polanyi, tiene dos niveles, el primero es el conocimiento focal, que es aquel desarrollado bajo la observación, y el segundo es el conocimiento tácito, que es el utilizado como herramienta o instrumento. Lo que Polanyi establece en su teoría del conocimiento, es que las personas saben más de lo que pueden expresar. Esta frase se hace real cuando el CEO de HP, Law Platt, implementa un plan de gestión del conocimiento con resultados realmente espectaculares. Este ejecutivo expresa la famosa frase: “si HP supiera lo que HP sabe”.

Drucker (1999), en su aporte a la teoría del conocimiento, pone su énfasis en las personas, a quienes denomina Knowledge workers (trabajadores del conocimiento). Él sostiene que los trabajadores con el conocimiento que ellos poseen permiten que la empresa pueda tener más valor y eso se debe a que entre más conocimiento logre transmitir la organización, más inteligencia y conocimiento se transmite entre los trabajadores. De esta forma, la empresa puede adaptarse de manera más rápida a los cambios y por ende se hace más valiosa.

Drucker (1999) habla de la importancia de aquellos trabajadores que generan el conocimiento, al grado de catalogarlos como activos fijos. El valor que tienen las personas en la empresa es similar a un activo fijo, del cual la empresa no pretende deshacerse en el corto plazo de ellos, por su aporte en el resultado operacional.

De acuerdo con Davenport (2001), considerado uno de los más influyentes en los tiempos modernos, la gestión del conocimiento es “un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.”

Davenport (2001) establece la importancia de distinguir entre datos, información y conocimiento.

- **Datos:** Hechos, información, estadísticas, es la unidad mínima de información, hecho conocido sobre algo ocurrido.
- **Información:** Conjunto de datos cuyo significado y utilidad sirven para la toma de decisiones y reducir la incertidumbre sobre algo.
- **Conocimiento:** Es aquella información que se le agrega experiencia, son verdades o principios resultados de algún estudio.

Nonaka (2000) plantea que lo único seguro es la incertidumbre y que es el conocimiento la única fuente de ventaja competitiva. Este autor postula que siempre el conocimiento comenzará por las personas y serán estas, cualquiera sea su posición o situación, quienes traspasarán ese conocimiento a la organización.

Nonaka y Takeuchi (1995) establecen dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. El tácito es aquel que se basa en la experiencia que ha sido acumulada durante el tiempo, es muy difícil de medir y explicar ya que se anida en la mente de las personas. El conocimiento explícito, en cambio, es más formal y sistemático, más fácil de medir y explicar, como, por ejemplo, fórmulas matemáticas, especificaciones técnicas de productos.

Estos autores, Nonaka y Takeuchi (1995), llegan a la conclusión que la creación del conocimiento es muy distinta en empresas orientales y empresas occidentales, ya que las occidentales están orientadas hacia los objetivos, mientras que las empresas orientales se basan en técnicas dinámicas operando bajo dimensiones que son orientadas al conocimiento, la organización y el tiempo.

Nonaka y Takeuchi (1995) indican que la creación de conocimiento es la relación que existe entre conocimiento tácito y explícito, tal como se indica en la figura 2.3.



**Figura 2.3: Modelo SECI**  
(Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995)

El proceso de gestión del conocimiento, según Pedraza-Rejas et al. (2008), comprende 3 etapas:

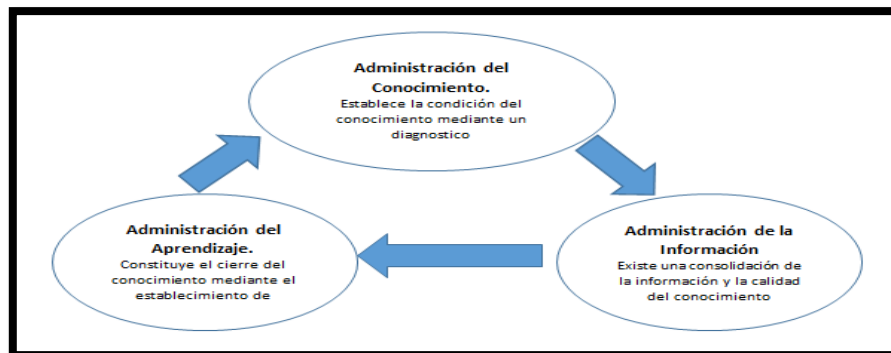
- i. **Crear conocimiento:** Son los individuos al interior de la organización quienes crean el conocimiento, debido a las ideas que se generan por medio de la interacción concebida entre ellos. En esta primera etapa se considera la explotación, la combinación y el descubrimiento del conocimiento.
- ii. **Compartir conocimiento:** Esta etapa de compartir el conocimiento se da al interior de las organizaciones y se produce cuando las personas transfieren el conocimiento adquirido
- iii. **Aplicar conocimiento:** Este es el proceso final de la gestión del conocimiento; lograr convertir el conocimiento en nuevos productos o servicios para la organización.

## 2.4. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Existen varios modelos para tratar de explicar la gestión del conocimiento, entre los que se puede mencionar a aquel que Nieves, & León (2001), llama el modelo Gopal & Gagnon (1995) y el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) que tal vez es uno de los más conocidos.

### 2.4.1. Modelo de Gopal & Gagnon

Nieves, & León (2001), mencionan el modelo de Gopal & Gagnon (1995), establece que hay una transformación del conocimiento tácito en explícito y cuya gestión del conocimiento se divide en tres áreas (Figura 2.4).



**Figura 2.4: Modelo del Conocimiento**

(Fuente: Nieves y León (2001))

Cada una de las tres áreas se describe brevemente a continuación:

- i. **Administración del conocimiento:** Su principal objetivo es establecer la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y definir la situación deseada.
- ii. **Administración de información:** Es la consolidación de la información como base del conocimiento; es decir, se busca establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar la situación definida en la primera etapa.
- iii. **Administración del aprendizaje:** Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores.

#### 2.4.2. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)

Este modelo, conocido como SECI, fue creado por los profesores japoneses Nonaka y Takeuchi, quienes establecieron que las organizaciones debían crear procesos creativos e innovadores que le permitieran administrar de manera eficiente la información y el conocimiento interno, de manera que pudieran adaptarse de mejor manera a los cambios. Existen muchos trabajadores en las empresas cuyo conocimiento sólo permanece en el ámbito de lo tácito. Lo que busca este modelo es que ese conocimiento tácito pueda ser traspasado a conocimiento explícito.

Nonaka y Takeuchi(1995) establecen en el modelo la importancia del recurso humano y del liderazgo, debido a que el conocimiento lo tienen las personas. El modelo de estos autores consta de seis pasos:

- i. Construir equipos autorregulados.
- ii. Incrementar el conocimiento por medio del conocimiento tácito compartido.
- iii. Convertir el conocimiento tácito en explícito.
- iv. Transformar el conocimiento en un producto o sistema.
- v. Crear nuevos conceptos.
- vi. Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.

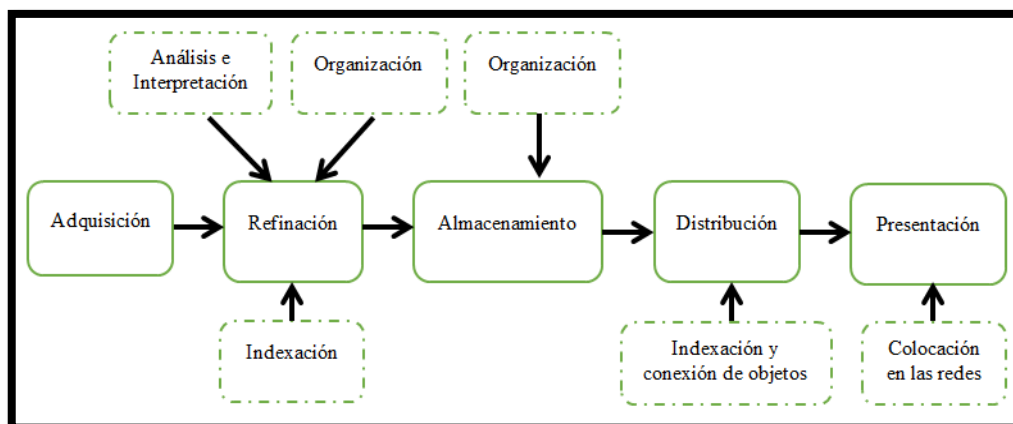
#### 2.4.3. Modelo de Gestión del Conocimiento de Meyer y Zack

Según Hernández (2016), el modelo de gestión del conocimiento que plantean Meyer y Zack (1996) considera las principales etapas del diseño de los productos informativos. En este modelo del



conocimiento las etapas más importantes son: la adquisición, la refinación, el almacenamiento, la distribución y la presentación tal como se refleja en la figura 2.5.

La adquisición se refiere a la obtención de la información y datos de diferentes fuentes, la refinación hace mención con filtrar los datos y dejar sólo aquellos que se transforman en información relevante para luego poder ser almacenado ese conocimiento, de manera que se pueda distribuir de manera más eficiente y rápida a aquellos que la necesitan.



**Figura 2.5: Modelo del Conocimiento Meyer y Zack**

(Fuente: Hernández Virgilio, 2016)

## 2.5. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Esta investigación ha considerado el trabajo de Joglar (2010) sobre una propuesta de modelo de gestión del conocimiento en organizaciones militares. Se presenta un modelo de investigación que centra su atención en la identificación de aspectos asociados a la gestión del conocimiento, involucrando la creación, almacenamiento, transferencia y utilización del conocimiento.

### 2.5.1. Creación del Conocimiento

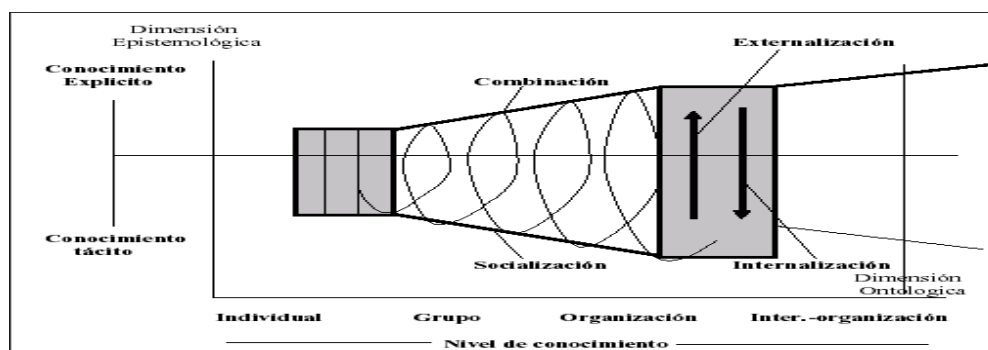
Según Virgilio Hernández (2016), se puede observar que las organizaciones que logran ajustarse a los cambios del entorno podrán seguir creciendo, y en ello la creación de conocimiento es un pilar fundamental, ya que ese camino de buscar y crear conocimiento es una fuente riquísima e inagotable. Este autor llega a la conclusión que la creación de conocimiento junto a las tecnologías de la información permite a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas.

En las organizaciones, la mayor parte de la creación del conocimiento no vendrá en su mayoría de forma externa, sino que se obtendrá o se capturará de los mismos trabajadores, que son quienes más conocen su entorno laboral y saben a la perfección la manera en que se hacen las operaciones, siendo relevante transformar el conocimiento tácito a explícito, Nonaka y Takeuchi (1995).

Virgilio Hernández (2016), hace una separación entre aquellos países creadores de conocimiento, sobre otros que no lo son. Los países menos desarrollados sustentan su desarrollo sólo en actividades de agricultura, en cambio los países desarrollados basan su economía en crear conocimiento, ya sea por medio de la investigación científica, la innovación y desarrollo de nuevas y mejores tecnologías que benefician a la sociedad.

Para Nonaka & Takeuchi (1995) la creación del conocimiento proviene de la experiencia, donde el proceso de crear un nuevo conocimiento es similar a crear una empresa debido a todos los desafíos y esfuerzos que dicha actividad demanda, siendo todos los miembros de la organización responsables de crear conocimiento, y, por ende, no tener que depender de algún departamento en específico. Dicho de otra forma, la creación del conocimiento no es propiedad de nadie en particular.

Para entender la creación del conocimiento es fundamental apoyarse en lo propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995) sobre la espiral de creación del conocimiento organizacional, tal como lo muestra la figura 2.6, donde se establece que cuando el conocimiento tácito interactúa con el conocimiento explícito, entonces comienza a emerger la innovación, la pérdida de temor por crear algo nuevo. Nonaka & Takeuchi (1995) definen que “la creación del conocimiento en la organización es una interacción permanente y continua del conocimiento tácito y explícito”.



**Figura 2.6: Espiral de creación del conocimiento organizacional**

(Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995)

León & Mercader (2002), en su análisis de la gestión del conocimiento, definen que existen dos procesos básicos para la creación del conocimiento:

- El aprendizaje y la espiral de conversión de conocimiento.
- Exposición de su interrelación.

### 2.5.2. Memoria Organizativa (Almacenamiento del Conocimiento)

Pérez-Soltero (2002), señala la importancia que tiene para las empresas el tratar de almacenar el conocimiento adquirido a lo largo de los años y además señala que tratar de alcanzar la manera en que el conocimiento se puede almacenar es parte de la búsqueda que actualmente tienen todas las organizaciones, y es por ello que la gestión del conocimiento se centra en entender la importancia de la memoria organizativa.

Según Pérez-Soltero (2002), citando a Stein (1995), la memoria organizacional se define como el medio por el cual el conocimiento, experiencias y eventos del pasado influyen las actividades presentes de la organización.

De Souza (2014), plantea que la importancia de la memoria organizativa radica en que hoy en día los entornos son cambiantes y las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar esos cambios por medio de la toma de decisiones.

Según De la Hoz et al (2014), citando a Walsh y Ungson (1991) la memoria organizacional se refiere a la información almacenada de la historia de una organización que puede ser traída al presente para soportar la toma de decisiones.

Para De la Hoz et al (2014), el almacenamiento del conocimiento le permite a las organizaciones tener una mejor planificación y organización para la toma de decisiones, por lo que generar ese conocimiento, producirlo, retenerlo y traspararlo es la función que tiene la memoria organizativa.

Constantemente las organizaciones se enfrentan al peligro que el personal pueda no seguir colaborando con ellos debido a nuevas ofertas laborales y es por ello la importancia de que el conocimiento se pueda almacenar, documentar y luego transmitir.

La pregunta es ¿qué sucede si la empresa u organización no es capaz de almacenar todo el conocimiento que posee? Claramente en situaciones como esas, difícilmente podrá seguir funcionando en el tiempo, ya que como se dijo anteriormente, el conocimiento es el activo intangible más importante que tienen las empresas y organizaciones.

Virgilio Hernández (2016), al hablar del modelo de Gestión del Conocimiento de Meyer y Zack (1996), indica que el almacenamiento del conocimiento le va a permitir a las organizaciones tener acceso y además poder recuperar información que será importante al momento de buscar perfeccionar productos o servicios.

Para Cárcel & Roldán (2013), la memoria organizativa o almacenamiento del conocimiento, consiste en poner al alcance de todos el conocimiento de la organización, ya sea de manera escrita o de quien lo necesite, lo que va significar que al estar al alcance de todos, la difusión de ese conocimiento se podrá realizar de manera más eficiente y rápida, logrando con ello poder adaptarse a los constantes cambios internos y externos de las organizaciones.

Nonaka & Takeuchi (1995), indican que la memoria organizativa cumple un rol fundamental para el aprendizaje de la organización, ya que funciona como pilar para que este aprendizaje se pueda dar, es decir, si una organización no cuenta o no posee una memoria organizativa o algún almacenamiento del conocimiento que va adquiriendo, es muy difícil que pueda darse una gestión del conocimiento, ya que no habría lugar ni espacio para su correcta difusión.

Pereira (2014) señala que la memoria organizacional es un pilar fundamental en la gestión del conocimiento, teniendo una conexión directa con la utilización del conocimiento, ya que se utiliza para que la organización entienda cómo el conocimiento crítico está organizado y permite además entender quiénes son los principales productores y consumidores de ese conocimiento. En este sentido, la memoria organizacional es tan importante que le permitirá a las organizaciones recordar en forma semejante a los seres humanos, logrando identificar, aprender, reproducir conocimiento y lograr retenerlo; concluyendo en que la memoria organizacional agrega valor al gerenciamiento (Pereira, 2014).

Ordoñez de Pablos & Parreño (2012), concluyen en su investigación que la memoria de una organización será fundamental para el almacenamiento del conocimiento adquirido, y es por ello que ante la falta de ese almacenamiento, la fuga de algunos trabajadores puede ser una gran amenaza para el futuro de esa organización, si no ha logrado almacenar ese conocimiento.

Valhondo (2003) define que no todo en la organización debe ser almacenado o ser parte de la memoria organizacional, ya que dentro del almacenamiento deben existir criterios de clasificación del conocimiento; de lo contrario, esa búsqueda se hará ineficiente. Para este autor, el almacenamiento del

conocimiento es prácticamente tecnológico, debido a los datos, información y conocimiento almacenado en cualquier soporte digital.

Para León & Mercader (2002), una de las formas que pueda garantizar la retención del conocimiento es mantener actualizada la memoria organizativa, y lo anterior se debe precisamente a los cambios que existen en todos los entornos en que las organizaciones actúan, ya sean externos o internos. Además, señala que, para la difusión eficiente del conocimiento, las tecnologías son fundamentales, debido a la rapidez con que transmiten el conocimiento.

Una de las ventajas que señala Guilló & García-Fernández (2013) es que si el conocimiento puede almacenarse, entonces este también podrá transferirse, logrando con ello que la organización pueda crear nuevo conocimiento.

Joglar (2010) indica que la memoria organizativa es parte del proceso de ir adquiriendo conocimiento, que también forma parte del resultado de las actividades y el aprendizaje de las personas y organizaciones, y que en la medida que estas personas u organizaciones van aprendiendo, adquiriendo nuevos conocimientos y aplicándolos, estos modifican sus acciones.

Existen autores que analizan la memoria organizativa desde una mirada asociada a las tecnologías de la información, y establecen que esta es un sistema computacional que está captando y constantemente se encuentra analizando los bienes cognitivos de una organización, tal como lo establece Hernández (2016).

La memoria organizativa está muy relacionada con todo lo que tiene que ver con el almacenamiento del conocimiento, ya que permite a las organizaciones encontrar allí el conocimiento que busca y a pesar que no hay una única definición sobre lo que se entiende sobre ella, Pereira (2014) señala que su uso puede ser variado, debido a que su aplicación se puede dar en las más diversas formas, tanto internas como externas.

El almacenamiento, según Catalán y Peluffo (2002), es primordial para una exitosa gestión del conocimiento. Junto con aumentar el stock de este recurso, el almacenamiento le va a permitir a las personas poder acceder de manera más rápida al momento de la toma de decisiones.

### **2.5.3. Transmisión interna del conocimiento (difusión)**

Rodríguez-Gómez (2015), al hablar sobre el conocimiento adquirido por las organizaciones, el cual es producto de experiencias vividas a lo largo de su vida, señala que este necesariamente debe transferirse de manera interna entre aquellos que conforman la organización.

La difusión del conocimiento al interior de la organización, según Pedraja-Rejas (2008), le va a permitir obtener una ventaja competitiva mayor con respecto de aquellas que no lo realizan.

Hernández (2016) indica que la transferencia de conocimiento tácito no es un proceso lineal, ya que existen ruidos semánticos que están en función de cada persona. Según este autor, la transmisión interna del conocimiento será mucho más eficiente en aquellas estructuras que son más flexibles y es una idea general que el resultado de esa acción será positiva.

En su Libro “La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras” García (2004) señala que la transferencia interna de conocimiento es el proceso de identificar, seleccionar, enviar y absorber el conocimiento entre dos entes (personas, grupos y organización entre sí) dentro de un marco organizativo.

Según Valhondo (2003), existen variados canales en que puede suceder la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones; estas se pueden clasificar en formales e informales.

García (2004), diferencia entre transferencia planificada y emergente, por lo que la transferencia formal o planificada implica un trabajo organizado por querer que ese conocimiento pueda ser traspasado, en cambio la transferencia informal o emergente se refiere a aquella que nace y que no se encuentra escrita, ya que se da de manera espontánea.

Son variados los autores entre los que se pueden mencionar a Valhondo (2003), Rodríguez-Gómez (2015), García (2004), que señalan que la transferencia interna del conocimiento puede generar efectos positivos, como así mismo generar sinergia, sin embargo, hay quienes señalan que la transferencia interna del conocimiento puede generar la inhibición en la creación de nuevos conocimientos (Davenport y Prusak, 2001).

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2008), citando a Kogut y Zander (1992), indican que la transmisión interna de conocimiento de manera eficiente es un verdadero desafío para las organizaciones, pero su efectividad le permitirá la creación de nuevos productos o servicios.

Más allá que las organizaciones logren alcanzar un alto grado de gestión del conocimiento, de nada vale si no es transferido a los otros miembros de la organización para que estos puedan hacer uso de aquel conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) indican que la transferencia del conocimiento se da al interior de las organizaciones, creando con ello ventajas competitivas. Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2008) citando a Szulanski (1996) indican que al compartir el conocimiento el resultado final será que este se incrementará, llegando a ser más valioso, pero que a pesar de esos resultados positivos la transferencia no se genera de manera sencilla.

Nonaka & Takeuchi (2000) indican que a la hora de transferir el conocimiento, la redundancia es muy importante, ya que estimula el diálogo y la comunicación frecuente, logrando con ello la transferencia del conocimiento tácito.

Difundir el conocimiento en la organización no es algo simple de realizar, Artiles Visbal (2009), al hablar de la transmisión del conocimiento, señala que la ventaja competitiva no radica sólo en la cantidad de conocimiento que una organización pueda almacenar, sino en cómo es capaz de transmitirla o difundirla internamente. Las organizaciones, en su constante búsqueda del conocimiento, tampoco pueden acumular un conocimiento innecesario, ya que eso significaría hacer mal uso de los recursos y, como lo indica Valhondo (2003), la falta de conocimiento es tan mala como llenarse del mismo y no saber distribuirlo o transmitirlo internamente, provocando un colapso debido al mal uso en el almacenamiento del conocimiento.

Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce (2008), en su estudio sobre el liderazgo, señalan que existe una relación directa y positiva entre la difusión del conocimiento y la eficacia.

Joglar (2010), citando a Cohen y Levinthal (1990), afirma que la transferencia del conocimiento es considerada un factor crítico, debido a que esta transmisión del conocimiento le permitirá a las organizaciones y a las personas adaptarse a los cambios del entorno, logrando tener una respuesta con mayor rapidez.

Hoy en día, en la era de la globalización, la tecnología es un factor primordial en la gestión del conocimiento, y sobre todo en la utilización del conocimiento, debido a que ya no es necesario que una organización se encuentre geográficamente cerca, tal como lo indica Fernández (2011), las tecnologías permiten la transmisión del conocimiento entre aquellas empresas que comparten los mismos valores.

Según Zegarra (2012) poseer el conocimiento y no lograr transmitirlo no es práctico, ni positivo para ninguna organización o empresa, ya que sería similar a tener un equipo de alta tecnología y no utilizarlo, donde la transferencia o difusión del conocimiento asegura a las empresas la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

No puede existir una eficiente gestión del conocimiento si este no es difundido a los niveles y personas que corresponda, tal como lo indica Catalán y Peluffo (2002).

Fernández & Borjas (2008), consideran la transferencia de conocimiento como un subproceso en el que tanto la ciencia como así mismo la tecnología existente en las organizaciones puede ser difundida entre las personas.

#### **2.5.4. Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento)**

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2009) señalan que tanto para empresas privadas o públicas existen elementos que pueden hacer mejorar sus resultados si hay una eficiente utilización del conocimiento, el crear, compartir y aplicar el conocimiento adquirido, por lo que independiente de la naturaleza de la organización, la gestión del conocimiento permite que esa utilización del conocimiento pueda tener efectividad en la organización.

Joglar (2010), cita a Dalkir (2005) para plantear que la gestión del conocimiento está orientada normalmente a dos objetivos fundamentales: La reutilización del conocimiento para mejorar la eficiencia de la organización o la innovación para introducir formas más efectivas para hacer las cosas. Luego, el conocimiento puede ser utilizado para mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización (Joglar, 2010).

Según Wiig (1997) mediante la aplicación del conocimiento las personas son capaces de llevar a cabo su trabajo en forma más eficiente y efectiva, donde la efectividad se mejora aplicando nuevas ideas o iniciativas para mejorar la calidad del trabajo, reducir la cantidad de errores existentes o mejorar la forma de hacer las cosas.

Cardona y Calderón (2006), citando a Edmondsdson (2003), indican que existe un mejoramiento en la efectividad de la organización cuando se unen y se utilizan los conocimientos tácitos y explícitos, logrando con ello adquirir mayor experiencia.

Cárcel & Roldán, (2013) definen la utilización del conocimiento como la aplicación del conocimiento recientemente adquirido en las actividades rutinarias de la empresa.

Joglar (2010) indica que es muy importante que las organizaciones puedan utilizar el conocimiento, pero lo que mayor valor le dará a las empresas u organizaciones, es el que puedan reutilizar el conocimiento, ya que es allí donde se pueden generar ahorros, teniendo como resultado final alcanzar la ventaja competitiva que tanto se busca. Además, señala que la reutilización del conocimiento explícito cuenta con la ventaja de poder permanecer en el tiempo, no así el conocimiento tácito, que sólo beneficia a quien lo ha buscado.

Pérez & Dressler (2003) señalan que las tecnologías cumplen un rol fundamental en la utilización del conocimiento, ya que debido a su gran avance en el mundo, han permitido que pueda existir un mayor acceso a este, y que de igual manera se encuentre al alcance de todos, según estos autores puede haber una excelente combinación en la utilización del conocimiento junto con las TI, ya que permite el acceso al conocimiento, su utilización puede ser de manera conjunta sin importar la distancia geográfica, y además se puede almacenar, logrando con ello que se pueda generar nuevo conocimiento.

Fernández & Borjas (2008) indican que la importancia de la utilización del conocimiento es que las organizaciones logran aplicar todo ese conocimiento adquirido a los procesos internos, logrando con ello una mejora en su rendimiento.

Esta utilización del conocimiento debe estar directamente relacionada con la planificación estratégica de la organización, de manera que no exista confusión con respecto a su razón de ser.

## **2.6. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EDUCACIÓN**

Son muchos los expertos y analistas que han planteado que todo profesor dentro de una sala de clases juega un papel fundamental como agente de cambio en la vida de los alumnos y de la misma forma se convierte un actor fundamental al momento de transferir el conocimiento de tácito a explícito entre los alumnos.

Rodríguez-Gómez (2015), al investigar la importancia que tiene la educación señala que esta es una herramienta fundamental para crear nuevo conocimiento y además permite generar movilidad social, contribuyendo con ello al desarrollo de las personas y países.

Como toda organización compuesta por personas, las instituciones educativas también pueden ser gestionadas para alcanzar los objetivos que cada una de ellas se plantea dentro de su planificación estratégica.

Gairín & Rodríguez-Gómez (2011), señalan que al analizar la realidad de la educación, se pueden descubrir muchos cambios que pueden ir en directo beneficio de las personas. En las salas de clases se pueden observar distintas realidades sociales y económicas.

Rodríguez-Gómez (2015), el trabajo colaborativo entre los distintos docentes es muy importante para desarrollar y fortalecer el conocimiento y crear la sinergia suficiente para lograr una transferencia de calidad de los conocimientos, de igual manera los docentes deben sentir que su trabajo es de vital importancia y que las habilidades que poseen están siendo utilizadas de la manera más eficiente posible, contribuyendo con ello un mejor desarrollo educacional.

El Estado ha comprendido que hoy en día no sólo se trata de garantizar el acceso a educación a los estudiantes, sino que existe un tema mucho más profundo de atender y es el que tiene relación con asegurar a todos los estudiantes una educación de calidad más allá del tipo de establecimiento.

Gairín & Rodríguez-Gómez (2011), citando a Katz (2010) indican que las instituciones educacionales tienen el potencial necesario para terminar con la situación actual y generar las condiciones para crear conocimiento y estimular los cambios que siempre buscan el beneficio de todos.

Difundir el conocimiento existente, viene ligado directamente con los procesos de creación y gestión, ya que como se mencionó anteriormente, acumular conocimiento es una desventaja que ninguna organización debería experimentar debido a sus ineficientes resultados Valhondo (2003).

Según Rodríguez-Gómez (2015), las organizaciones educacionales por su naturaleza de interacción, comunicación, análisis, etc., son las que permiten que se pueda crear y difundir el conocimiento, cumpliéndose de esa forma lo propuesto en el modelo Seci de Nokaka y Takeuchi.

Rodríguez (2015), plantean que se debe hacer una diferenciación entre educación y formación, la primera se refiere a un proceso de desarrollo global e integral de las personas, mientras que la segunda se analiza desde el punto de vista técnico, tal como se puede observar en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2: Diferencias entre Educación y Formación**

<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Se refiere al conjunto de la persona	Se refiere a la preparación para el mundo laboral
Los objetivos a alcanzar son Generales	Los objetivos son mucho más concretos
Los resultados se advierten al largo plazo	Los resultados se pueden valor a corto plazo
La dimensión moral toma especial importancia	La dimensión técnica toma especial preponderancia

(Fuente: Rodríguez, 2015)

Las profundas transformaciones que hoy enfrenta la sociedad, han repercutido también en los sistemas educativos y, tal como lo señala Minakata (2009), la gestión del conocimiento ha sido fundamental en este desarrollo y sobre todo para dar respuestas a las necesidades que se presentan en el siglo XXI.

Las instituciones educativas y sobre todo las de formación básica y media, tienen la ventaja de poder transformarse en fuentes directas de creación y gestión de conocimiento, dado que albergan a estudiantes a los cuales les es más fácil poder transferir el conocimiento en las distintas áreas de formación debido a su corta edad.

Rodríguez (2015), mencionando a Hargreaves (1999), indica que los centros de educación deben considerarse como organizaciones creadoras de conocimiento, generando con ello aprendizaje y desarrollo constante.

Para Rodríguez-Gómez (2015), uno de los efectos directos que la gestión del conocimiento ha tenido sobre la educación, es la introducción y uso de nuevas tecnologías y técnicas en las salas de clases, permitiendo con ello un aprendizaje más rápido, certero y preciso, teniendo al alcance el conocimiento disponible en el mundo virtual y entre las nuevas tecnologías existentes se pueden mencionar el uso de internet en las instituciones de educación, actualización y modificación de mallas que se han ido adaptando a las necesidades reales de la sociedad.

Gairin (2011) indica que existen autores como Gallupe (2011), que señalan que las herramientas de la gestión del conocimiento son todos los medios tecnológicos o no que permitan a la educación el crear, mantener y transferir el conocimiento.



### **3. CAPÍTULO 3: RENDIMIENTO ORGANIZATIVO (DESEMPEÑO ORGANIZATIVO) Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

---

Peñates (2015) señala que la definición de rendimiento constituye un problema complejo de abordar y de naturaleza multidimensional. Este rendimiento organizativo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, dadas las múltiples variables que lo determinan y la variedad de elementos internos y externos a la organización que terminan comprometidos (Pérez y Cortés, 2009).

El rendimiento ha sido relacionado, tradicionalmente, con variables financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado, con el crecimiento en las ventas, etc. (Rodríguez et al., 2011).

Barra & Gómez (2013) señalan que el análisis de la obtención de un mayor Rendimiento o mejoramiento del mismo es una preocupación recurrente en todas las organizaciones y por tanto se considera relevante la exploración de ciertas variables que conducen a lograr un aumento en el valor de la organización, como también a tratar de disminuir las brechas resultantes entre lo planificado y lo obtenido.

Valenzuela & Martínez (2015) indican que tradicionalmente el rendimiento organizacional se ha medido en función de ítems financieros y ha sido evaluado por indicadores objetivos como son los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, e indicadores como el ROI (rentabilidad sobre la inversión) o ROE (rentabilidad sobre el patrimonio). Sin embargo, en los últimos años se han agregado variables no financieras y/o subjetivas, básicamente porque permiten captar información del ambiente de negocios que las medidas financieras no pueden (Valenzuela & Martínez, 2015).

La naturaleza multidimensional del concepto de Rendimiento Organizacional radica en la multiplicidad de variables que se pueden asociar o considerar para su medición, tales como las que se muestran en la tabla 3.1.

El rendimiento organizativo se define, entonces, como el cumplimiento, ejecución o logro, que denota un resultado cuantificado o una serie de resultados obtenidos, que, dentro de un contexto organizacional es definido como un “cumplimiento que es valorado” (Gilley, Dean y Bierema, 2001).

**Tabla 3.1: Variables que miden Rendimiento Organizacional.**

Variables Asociadas	Autores
Crecimiento de ventas	Dess y Robinson (1984); Venkatraman y Ramanujam (1986); Pearce II Robbins y Robinson (1987); Croteau y Bergeron (2001); Morgan y Strong (2003)
Rentabilidad	Venkatraman y Ramanujam (1986); Wooldrige y Floyd (1990); Kettinger et all. (1994); Bharadwaj y Konsynki (1999); Cragg, King y Hussin (2002); Dehbing y Stratopoulos (2003)
Productividad	Soh y Markus (1990); Melville, Kraeemr y Gurbaxani (2004); Hoque (2004)
Ventajas o posición competitiva	Wooldrige y Floyd (1990); Morgan y Strong (2003); Melville, Kraeemr y Gurbaxani (2004);
Participación, crecimiento o cuota de mercado	Guha et al. (1997); Sirear, Turnbow y Bordoloi (2000); Croteau y Bergeron (2001); Bynd y Davison (2003)
Satisfacción de los empleados	Soh y Markus (1990); Ittner, Larcker y Rajan (1997); Hoque (2004)
Satisfacción de los clientes	Cragg, King y Hussin (2002); Vargas, Hernández y Bruque (2003); Hoque (2004)

(Fuente: Araya, Chaparro, & Orero, 2007)

La GC lo que busca en su esencia, es que las organizaciones puedan mejorar su rendimiento organizacional, pero más allá de utilizar solamente una nueva tecnología, sino desde el punto de vista de lo planteado por Nonaka & Takeuchi (2000), quienes al analizar el motivo del éxito de las empresas japonesas, llegan a la conclusión en que el uso de la GC incrementa el desempeño de la organización, ya que permite la innovación, la creatividad y la imaginación. Estos autores no sólo señalan que hay un aumento en el desempeño organizacional, sino que además se incrementa la competitividad.

Zegarra (2012), en su tesis doctoral, indica que aquellas organizaciones hoteleras que han implementado la GC tienen un desempeño superior sobre aquellas que aún no lo han hecho, lo anterior se debe precisamente a lo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), al establecer que aquellas empresas que aplican en sus procesos los conceptos de innovación, imaginación, desarrollo de nuevas ideas, transferencia de conocimiento, etc., tienen un desempeño organizacional superior, es posible que la GC se realice con mayor efectividad en situaciones en que los trabajadores se sienten parte de los procesos aportando según la experiencia que cada uno de ellos tiene.

Las personas, empresas y organizaciones, tratan de una u otra forma lograr alcanzar la diferenciación con respecto a sus iguales, para obtener alguna ventaja competitiva que les permita obtener mejores resultados, y precisamente es lo que plantea Pedraja-Rejas et al (2009), al establecer una relación entre la GC, la difusión y la efectividad organizacional, ya que estos autores plantean que aquellas organizaciones con mayores y mejores conocimientos, son capaces de hacer uso de recursos que son tradicionales y crear algo con mayor valor agregado y diferenciador.

Rodríguez-Gómez & Gairín (2015), indican que las organizaciones de la educación para hacer frente a los cambios de la sociedad no sólo deben adaptarse, sino que primordial poder adelantarse a esos cambios, tener esa capacidad de entender el futuro antes que llegue y para ello es primordial que estas logren desarrollar estrategias que por medio de la gestión del conocimiento les permitan obtener un mejor rendimiento en las organizaciones.

## 4. CAPITULO 4: METODOLOGÍA, HIPÓTESIS Y CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

---

### 4.1. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN

A pesar de existir innumerable material escrito sobre metodología, esta investigación básicamente se centra en lo planteado por Hernández-Sampieri (2006) y Martínez (2012), quienes señalan las siguientes etapas:

- i. **Concebir la idea de investigación.** Este paso se da debido a la constante lectura sobre los temas que actualmente se están estudiando, pudiendo definir una variedad de contenidos que se irán aceptando y descartando.
- ii. **Planteamiento del problema.** En este punto se analiza cuál es el problema que se busca estudiar con el objetivo de ir definiendo la revisión bibliográfica.
- iii. **Definición de los objetivos de investigación.** Definir el objetivo general y específico permitirá establecer el camino que recorrerá una investigación y de esa manera no se podrá alejar de lo que realmente se busca estudiar.
- iv. **Revisión bibliográfica.** Por medio de la búsqueda sistemática de información a través de los motores de búsqueda que se encuentran a disposición, se realiza una revisión de la bibliografía existente sobre el tema de estudio.
- v. **Desarrollo marco teórico.** El marco teórico va a permitir darle un sustento al tema que se quiere estudiar, basándose en estudios de diversos autores, el marco teórico deriva de la base que da la revisión bibliográfica.
- vi. **Definición de las características de la investigación.** Esta definición permite establecer cuáles serán las características que tendrá la investigación.
- vii. **Definición de modelos e hipótesis de investigación.** Representar gráficamente lo que se busca analizar en una investigación es el objetivo en la definición de los modelos, aunque Hernández-Sampieri et al (2006), indican que los modelos conceptuales no representan siempre toda la riqueza de una teoría, pero que son de gran utilidad para fines didácticos a fin de resaltar conceptos teóricos importantes. Los constructos de un modelo según Hernández-Sampieri et al (2006), es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis y estos forman parte del modelo.
- viii. **Diseño del trabajo empírico de la investigación.** El diseño del trabajo empírico de la investigación permite establecer las variables que serán parte del modelo de investigación, además se establece la unidad de análisis.
- ix. **Aplicación de instrumentos de medición.** Es el momento en que se comienza a aplicar a las unidades de análisis el instrumento de medición que ha sido validado por profesionales y cuyo objetivo es el de recolectar datos que después podrán ser analizados y estudiados.
- x. **Análisis de datos y resultados.** Por medio de algún software estadístico, se realiza un análisis de los datos obtenidos y de esa forma obtener los resultados necesarios que permitirán establecer

las conclusiones de la investigación, en esta etapa se procede a realizar una exploración de los datos, de manera de poder analizar las variables definidas con anterioridad.

- xi. **Conclusiones de la investigación.** Hernández-Sampieri et al (2006), señalan que las conclusiones deben ser congruentes con los datos y que en esta etapa de la investigación se pueden plantear recomendaciones para otras investigaciones y establecer si se cumplieron con los objetivos de la investigación. La conclusión planteada en una investigación debe ser congruente con el análisis de datos.

En esta investigación se aplica una encuesta para medir las distintas variables por medio de una escala Likert de cinco puntos, iniciando con absolutamente en desacuerdo (1), hasta totalmente de acuerdo (5).

El procesamiento de datos se realiza utilizando el programa estadístico SPSS2 y Smart PLS para el análisis de ecuaciones estructurales.

## **4.2. MODELO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Como ya se ha señalado, este estudio centra su atención en la posible relación entre la gestión del conocimiento y el rendimiento organizativo de instituciones de educación básica y media.

Sobre la base de los antecedentes presentados, es posible enunciar las hipótesis de investigación en este estudio.

### **4.2.1. Relación entre Creación de Conocimiento y Memoria Organizativa**

La creación del conocimiento puede ser clave para mejorar el rendimiento de la organización (Nonaka & Takeuchi, 2000; Guilló & García-Fernández, 2013; Pedraja-Rejas et al., 2009), donde son los trabajadores cuyo conocimiento acumulado a lo largo de sus años de trabajo, permiten que la empresa pueda tener más valor al transmitirse ese conocimiento entre las distintas áreas de trabajo (Drucker, 1999).

Según Stein (1995) el conocimiento generado, las experiencias y eventos ocurridos en el pasado pueden influir en las actividades del presente de la organización.

Para Hernández (2016) lo que resulta relevante, es que el conocimiento existente puede ser almacenado de manera de ser aprovechado en el futuro, lo que va le va a permitir a las organizaciones tener mayor acceso y recuperar información, que será importante al momento de buscar perfeccionar sus productos y/o servicios, facilitar el proceso de toma de decisiones.

Este almacenamiento del conocimiento se refiere en consecuencia a la memoria organizativa que posee una organización (Stein, 1995; Walsh y Ungson, 1995; Hernández, 2016; Pereira, 2014; Ordoñez de Pablos & Parreño, 2012), lo que permitirá que dicha organización “recuerde”, logrando identificar, aprender, retener y reproducir conocimiento (Pereira, 2014).

Este esfuerzo que deben realizar las organizaciones por almacenar el conocimiento que generan y que poseen, motivan la formulación de la primera hipótesis.

**HIPÓTESIS I: La creación del conocimiento presenta una incidencia positiva en el desarrollo de la memoria organizativa, en instituciones de educación básica y media.**

#### **4.2.2. Relación entre Memoria Organizativa y Utilización del Conocimiento (Efectividad Organizativa)**

La utilización del conocimiento se refiere al uso real del conocimiento disponible que ha sido generado en la organización, con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de la organización Dalkir (2005)<sup>1</sup>, donde la eficiencia se logra aplicando los conocimientos que permitirán reducir el consumo de recursos, tales como el tiempo, suministros y mano de obra, de manera de producir más con los mismos recursos disponibles, mientras que la efectividad se mejora aplicando nuevas ideas, nociones o iniciativas para mejorar la calidad del trabajo y reducir la cantidad de errores producidos o mejorar la forma de hacer las cosas.

En este sentido, el conocimiento disponible y almacenado en la organización puede ser utilizado para mejorar la efectividad de la organización, lo que origina la segunda hipótesis de esta investigación.

**HIPÓTESIS II: La memoria organizativa presenta una incidencia positiva en la efectividad organizativa, en instituciones de educación básica y media.**

#### **4.2.3. Relación entre Memoria Organizativa y Transmisión del Conocimiento**

La transferencia interna del conocimiento (difusión) puede referirse al proceso de identificar, enviar y absorber el conocimiento entre dos entes de una organización (personas o grupos), el que puede desarrollarse por medio de canales formales y/o informales García (2004).

De nada sirve crear conocimiento si este no es transferido a otros miembros de la organización, para que estos puedan utilizarlo en el desarrollo de sus actividades Nonaka y Takeuchi (1995), donde el hecho de compartir conocimiento pueda dar como resultado un incremento del conocimiento, llegando a ser más valioso.

Pereira (2014), es claro al señalar que la memoria organizacional es clave para que pueda existir la gestión del conocimiento y es por medio de ella que puede haber una utilización de ese conocimiento y por consiguiente también se puede distribuir.

En este sentido, y tal como señala Valhondo (2003), el logro de una ventaja competitiva no radica sólo en la cantidad de conocimiento que posee, genere y almacene una organización, sino en cómo es capaz de transmitirlo o difundirlo internamente.

Pereira (2014), indica que lo que busca la memoria organizacional es que el conocimiento almacenado ya sea en documentos, bancos o bases de datos pueda distribuirse y ser utilizado ya sea para la toma eficiente de decisiones o para crecimiento continuo de una organización.

Esta necesaria y conveniente transmisión interna o difusión del conocimiento al interior de la organización, genera la tercera hipótesis de investigación.

**HIPÓTESIS III: La memoria organizativa presenta una incidencia positiva en la transferencia interna del conocimiento, en instituciones de educación básica y media.**

---

<sup>1</sup> Citado por Joglar (2010)

#### **4.2.4. Relación entre Transmisión Interna del Conocimiento y la Efectividad Organizativa**

Son muchos los análisis y estudios que señalan que una transmisión interna eficiente entre aquellos que utilizan el conocimiento, permite tener una organización más eficiente, tal como lo señalan Martín, Martín, & Trevilla (2009).

Valhondo (2003) señala que la rapidez con que se transmite ese conocimiento, dependerá de las estructuras de cada organización, ya que, entre más piramidal, más lenta será esa transmisión y por ende en aquellas organizaciones con estructuras más flexibles, la transmisión interna tendrá un efecto positivo en la efectividad de la organización.

La búsqueda de aquellos factores que permitan alcanzar la efectividad organizativa es tarea de todos aquellos que quieren tener resultados positivos en su gestión y es por ello que la gestión del conocimiento es clave, donde al interactuar el conocimiento tácito de los trabajadores (socialización) la transmisión interna del conocimiento se hace más eficaz y con ello también puede mejorar la efectividad de una organización (Valhondo, 2003).

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce & Rodríguez-Ponce (2008) señalan que para una sociedad del conocimiento que se encuentra en un fuerte crecimiento, es fundamental para la efectividad y para ello la transmisión del conocimiento debe estar sustentada en modernas tecnologías de información y comunicación.

La efectividad de una organización posiblemente tiene una relación directa con las innovaciones que dicha organización vaya desarrollando, y como lo señalan Fontalvo, Quejada & Puello (2011), el desarrollo de nuevas ideas o proyectos requiere de una transmisión eficaz del conocimiento debido a que según ellos las ideas nuevas, vienen de impulsos anteriores. Tales autores señalan, además, que una comunicación o transmisión eficiente del conocimiento significa en sí misma una ventaja competitiva, que le permitirá a la organización una mejor efectividad al momento de tomar decisiones.

Todo lo anterior motiva la formulación de la cuarta hipótesis.

**HIPÓTESIS IV: La transferencia interna del conocimiento presenta una incidencia positiva en la efectividad organizativa, en instituciones de educación básica y media.**

#### **4.2.5. Relación entre Efectividad Organizativa y Rendimiento Organizativo**

El conocimiento puede ser utilizado para mejorar la efectividad de una organización a través de la aplicación de nuevas ideas o iniciativas para mejorar la calidad del trabajo, reducir la cantidad de errores producidos o mejorar la forma de hacer las cosas Wiig (1997). En este sentido, se pueden obtener mejores resultados si hay una eficiente utilización del conocimiento (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Rodríguez-Ponce, 2001).

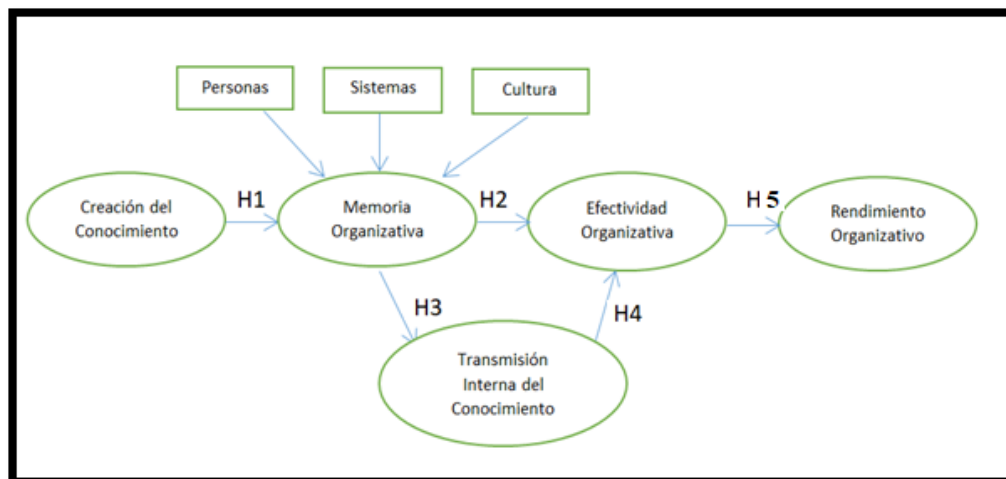
Los precursores de la gestión del conocimiento como Nonaka y Takeuchi, señalan que el éxito de las empresas japonesas, se basa precisamente en que ellas han tenido gestión efectiva del conocimiento, logrando con ello que la organización completa alcance una efectividad organizativa superior que las empresas americanas y con ello ventajas competitivas y un rendimiento organizativo superior (Nonaka y Takeuchi, 2010).

Valhondo (2003), señala que la efectividad de una organización no es sólo por sus recursos financieros, sino en cómo esa efectividad traducida en el uso eficiente del conocimiento, le permite a una organización alcanzar mejores rendimientos.

Se puede resumir en que la efectividad puede tener una relación directa con el rendimiento organizativo, lo que motiva la quinta hipótesis de investigación.

**HIPÓTESIS V: La efectividad organizativa presenta una incidencia positiva en el rendimiento organizativo, en instituciones de educación básica y media.**

Las hipótesis formuladas dan origen al modelo de investigación que se presenta en la figura 4.1.



**Figura 4.1: Modelo de Investigación**  
(Fuente: Adaptado de Joglar, 2010)

**4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

**4.3.1. Tipos de Investigación**

Según Hernández-Sampieri (2006), existen 4 tipos de estudios de investigación:

- i. **Estudios Exploratorios:** Este tipo de estudio se utiliza cuando se está analizando algún tema de investigación que se encuentra poco estudiado. Hernández-Sampieri (2006) señala que este tipo de estudio es similar a realizar un viaje hacia lo desconocido, el nivel de flexibilidad en los estudios exploratorios, es mayor en comparación con los estudios descriptivos o explicativos. Martínez (2012) indica que este tipo de estudio esclarecen y delimitan problemas no bien definidos, pero que son la base para estudios con conocimientos más sólidos.
- ii. **Estudios Descriptivos:** Para Hernández-Sampieri (2006), el objetivo de estos tipos de estudios es describir situaciones o eventos y para ello necesita el investigador poseer conocimiento del área, ya que eso le va a permitir formular las preguntas precisas de investigación. De acuerdo con Martínez (2012), estos estudios poseen la limitante de describir características del grupo de elementos que se está estudiando, pero no realiza comparaciones con otros grupos.
- iii. **Estudios Correlacionales:** Hernández-Sampieri (2006) establece que el principal propósito de este tipo de estudio, es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.
- iv. **Estudios Explicativos:** Estos tipos de estudios se diferencian de las demás al ser más estructuradas, Hernández-Sampieri (2006) los define como estudios que van más allá de describir conceptos o fenómenos, y están dirigidos a responder por la causa de los eventos.

Sobre la base de lo señalado, esta investigación se considera de tipo exploratoria y correlacional.

#### **4.3.2. Diseño de la Investigación**

Según Hernández-Sampieri (2006) una investigación puede ser experimental (existe manipulación de variables) y no experimental (no existe manipulación de variables, se busca observar fenómenos en su forma más natural posible y luego comenzar con los respectivos análisis): Dado lo anterior, esta investigación es no experimental.

#### **4.3.3. Método de Investigación**

De acuerdo con Martínez (2012), el método de investigación científica se puede dividir en dos, teórico y empírico. Según este autor el método de investigación teórico “permite descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales”, para Sierra (1986) la investigación teórica permite la discusión racional de teorías o ideas entregadas por algún autor. Siguiendo con Martínez (2012), el aporte de la investigación empírico es la experiencia y menciona entre los métodos de investigación empírico el método de la observación científica, método de medición y el método experimental.

Para Sierra (1986) una investigación empírica se centra en estudiar una realidad que es observable, mediante la observación o la experimentación de lo que sucede en la realidad. Este autor señala que, para la investigación empírica, existen tres tipos de procedimientos de observación de realidad: Observación simple, Experimentos, análisis documental y encuestas.

Para esta investigación, la recolección de datos se realizará por medio de la aplicación de encuestas, por lo que el método de investigación es empírico.

#### **4.3.4. Tiempo de Investigación**

Hernández-Sampieri (2006) señala que una investigación puede ser transversal o longitudinal. La primera considera una “recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único”, siendo su propósito “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, tal como si se tomara una fotografía de lo que ocurre; mientras que la segunda contempla recabar datos en diferentes momentos del tiempo para efectuar inferencias acerca del camino, sus causas y consecuencias.

Según lo señalado anteriormente, esta investigación es transversal.



## **5. CAPÍTULO 5: DISEÑO DE TRABAJO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

---

### **5.1. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al modelo propuesto en el punto anterior, y las hipótesis planteadas, las variables que serán medidas en esta investigación son las que se mencionan a continuación:

- i. Creación del Conocimiento.
- ii. Memoria Organizativa (Almacenamiento del Conocimiento).
- iii. Transmisión Interna del Conocimiento (Difusión del Conocimiento).
- iv. Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento).
- v. Rendimiento Organizativo.

La variable Memoria Organizativa es un constructo multidimensional, que contempla tres dimensiones: Personas, Cultura Organizativa y Sistemas.

### **5.2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN**

La unidad de análisis corresponde a establecimientos de educación básica y media de carácter público, subvencionado y particular, en tres comunas del “Gran Concepción”, específicamente: Talcahuano, Concepción y San Pedro. Estas comunas presentan similitudes en sus características sociales y culturales.

La unidad de observación considerada corresponde a profesores de los establecimientos antes mencionados, con conocimientos y/o experiencia en aspectos relacionados con la gestión educacional.

### **5.3. MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las distintas variables presentadas anteriormente, son evaluadas con los mecanismos de recolección de datos que se presentan a continuación.

#### **5.3.1. Creación del Conocimiento**

La medición de la variable Creación del Conocimiento utiliza el instrumento definido por Chin-Loy y Mujtaba (2007), basado en su estudio sobre la influencia de la cultura organizativa en el éxito de prácticas de gestión del conocimiento en empresas norteamericanas.

**ENCUESTA SOBRE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**1** Absolutamente en desacuerdo    **2** En desacuerdo    **3** Ni de acuerdo ni en desacuerdo    **4** De acuerdo    **5** Absolutamente de acuerdo

**INDIQUE LA SITUACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO DE EDUCACION SOBRE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

#	CREACION DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
1	Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5.3.2. Memoria Organizativa (Almacenamiento del Conocimiento)**

La medición sobre la variable Memoria Organizativa utiliza el instrumento definido por Joglar (2010), quien efectúa un estudio sobre la gestión del conocimiento en organizaciones militares, considerando tres variables: Personas, Sistemas de manejo de información, y Cultura Organizativa.

**ENCUESTA SOBRE MEMORIA ORGANIZATIVA**

**1** Absolutamente en desacuerdo    **2** En desacuerdo    **3** Ni de acuerdo ni en desacuerdo    **4** De acuerdo    **5** Absolutamente de acuerdo

**INDIQUE LA SITUACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO DE EDUCACION SOBRE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

	MEMORIA ORGANIZATIVA (ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO)	1	2	3	4	5
	<b>PERSONAS</b>					
1	Usted siente que su trabajo es útil para su organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sus compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Los trabajadores sienten que tienen oportunidades de avanzar en sus carreras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>SISTEMAS DE MANEJO DE INFORMACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Se puede acceder a bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CULTURA ORGANIZATIVA</b>						
1	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Los estándares de honor y respeto están claramente establecidos en mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.3.3. Transmisión Interna del Conocimiento

La medición de la variable Transmisión Interna del Conocimiento utiliza el instrumento definido por Chin-Loy & Mujtaba (2007), quienes realizan un estudio sobre la influencia de la cultura organizativa en el éxito de prácticas de gestión del conocimiento en empresas norteamericanas.

**ENCUESTA SOBRE TRANSMISIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

**1** Absolutamente en desacuerdo    **2** En desacuerdo    **3** Ni de acuerdo ni en desacuerdo    **4** De acuerdo    **5** Absolutamente de acuerdo

**INDIQUE LA SITUACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO DE EDUCACION SOBRE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

#	TRANSMISION INTERNA DEL CONOCIMIENTO (DIFUSION)	1	2	3	4	5
1	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5.3.4. Efectividad Organizativa**

La medición de la variable Efectividad Organizativa utiliza el instrumento definido por Chin-Loy y Mujtaba (2007), quienes realizan un estudio sobre la influencia de la cultura organizativa en el éxito de prácticas de gestión del conocimiento en empresas norteamericanas.

**ENCUESTA SOBRE EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA (UTILIZACION DEL CONOCIMIENTO)**

**1** Absolutamente en desacuerdo    **2** En desacuerdo    **3** Ni de acuerdo ni en desacuerdo    **4** De acuerdo    **5** Absolutamente de acuerdo

**INDIQUE LA SITUACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO DE EDUCACION SOBRE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

#	EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA (UTILIZACION DEL CONOCIMIENTO)	1	2	3	4	5
1	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.3.5. Rendimiento Organizativo

La medición de la variable Rendimiento Organizativo utiliza el instrumento definido por Cardona y Calderón (2006), quienes realizan un estudio sobre el impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones.

#### ENCUESTA SOBRE RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

**1** Absolutamente en desacuerdo      **2** En desacuerdo      **3** Ni de acuerdo ni en desacuerdo      **4** De acuerdo      **5** Absolutamente de acuerdo

**INDIQUE LA SITUACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO DE EDUCACION SOBRE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

#	RENDIMIENTO ORGANIZATIVO	1	2	3	4	5
1	¿Nuestra organización es exitosa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La organización es respetada por el medio externo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿El desempeño futuro de nuestra organización es seguro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. CAPITULO 6: ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS

### 6.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para esta investigación se obtuvieron datos para un N=287. El instrumento de medición se aplicó a 287 profesores de las tres comunas contempladas, que cumplían con la característica de poseer conocimientos y/o experiencia en temas asociados a gestión de establecimientos educacionales.

La muestra se conforma de acuerdo a lo especificado en la tabla 6.1.

**Tabla 6.1: Conformación de la muestra obtenida**

Aspecto	Categoría	N°	%
Género	Femenino	201	70%
	Masculino	86	30%
Edad	Menor que 30 años	62	22%
	Entre 30 y 39 años	94	33%
	Entre 40 y 50 años	61	21%
	Mayor que 50 años	70	24%
Antigüedad en la organización	Entre 1 y 5 años	116	40%
	Entre 6 y 10 años	77	27%
	Mayor que 10 años	94	33%
Años de vida laboral	Entre 1 y 5 años	76	26%
	Entre 6 y 10 años	84	29%
	Mayor que 10 años	127	44%
Según tipo establecimiento	Básico	113	39%
	Medio	106	37%
	Mixto	68	24%

(Fuente: Elaboración propia)

Sobre la base de los datos presentados en la tabla 6.1, es posible señalar lo siguiente:

- i. El 70% de los profesores encuestados corresponden al género femenino, mientras que el 30% representa al género masculino.
- ii. El 22% de los profesores encuestados se encuentra en un rango de edad menor de 30 años y el 24% de los profesores encuestados se encuentra en un rango de edad mayor de 50 años.
- iii. El 33% de profesores posee una antigüedad en la organización mayor que 10 años, el 40% entre 1 y 5 años, y el 27% entre 6 y 10 años.
- iv. El 44% de profesores cuenta con una vida laboral mayor que 10 años, el 29% entre 6 y 10 años y el 26% entre 1 y 5 años.
- v. El 39% de profesores pertenecen a establecimientos de educación básica, el 37% a establecimientos de educación media y el 24% a establecimientos mixtos.

## 6.2. CLASIFICACIÓN DE DATOS OBTENIDOS SEGÚN GÉNERO Y NIVEL DE ENSEÑANZA, Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE

Se ha efectuado una clasificación de los datos obtenidos según género (femenino, masculino) y según nivel de enseñanza impartida (básico, medio, mixto), para cada una de las preguntas contempladas en la encuesta, lo que permite visualizar las distintas opiniones según la clasificación correspondiente, lo que se presenta en las tablas 6.2 y 6.3.

**Tabla 6.2: Datos según Género**

CREACION DEL CONOCIMIENTO							
Ítem	Género	Escala Likert					Comentario
		1	2	3	4	5	
CC1	Femenino	15	21	59	74	32	Sin importar el género, la mayoría está de acuerdo en que en las organizaciones si hay mecanismos para generar conocimiento.
	Masculino	7	11	23	39	6	
CC2	Femenino	5	9	40	98	49	La mayoría de los encuestados sin considerar el género, está de acuerdo en que las organizaciones tienen procesos para intercambiar conocimiento.
	Masculino	3	12	20	41	10	
CC3	Femenino	51	36	57	42	15	La mayoría de los encuestados se encuentra en la zona en que no están de acuerdo en cuanto al reconocimiento.
	Masculino	18	17	24	20	7	
CC4	Femenino	10	25	45	99	22	La mayoría sin importar el género opina que la organización posee mecanismos para crear conocimiento, existe un número considerable que no lo tiene claro.
	Masculino	3	15	21	39	8	
CC5	Femenino	7	15	54	91	34	Existe mayor concentración en la zona en que los encuestados están de acuerdo en que se utilizan las lecciones aprendidas.
	Masculino	6	11	19	41	9	
MEMORIA ORGANIZATIVA-PERSONAS							
Ítem	Genero	Escala Likert					Comentario
		1	2	3	4	5	
MOP1	Femenino	1	4	20	79	97	La mayoría sin importan el género considera que su trabajo es útil para la organización
	Masculino	0	2	11	41	32	
MOP2	Femenino	0	12	26	107	56	La mayoría de los encuestados sin importar el género, está de acuerdo en que su trabajo está organizado eficientemente
	Masculino	1	4	16	50	15	
MOP3	Femenino	2	11	31	97	60	El gran porcentaje de encuestados se muestra de acuerdo en que las habilidades están siendo bien utilizadas
	Masculino	3	4	16	44	19	
MOP4	Femenino	7	14	45	95	40	Aunque un número importante no tiene claridad, si hay un gran porcentaje que se encuentra de acuerdo en cuanto a los compañeros de trabajo
	Masculino	2	11	15	44	14	
MOP5	Femenino	4	11	52	98	36	Un gran porcentaje se encuentra de acuerdo en la importancia de la contribución individual
	Masculino	0	3	22	47	14	
MOP6	Femenino	21	36	61	67	16	Aunque existe un número considerable que no lo tiene claro, el mayor porcentaje considera que si hay reconocimiento por logros
	Masculino	10	11	29	31	5	
MOP7	Femenino	18	26	62	76	19	Los encuestados en su mayoría consideran que si tienen oportunidades para avanzar en sus carreras.
	Masculino	6	15	19	37	9	

(Tabla 6.2, continuación)

MEMORIA ORGANIZATIVA-SISTEMAS								
Ítem	Genero	Escala Likert					Comentario	
		1	2	3	4	5		
MOSI1	La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad	Femenino	25	39	52	67	18	Un alto porcentaje está de acuerdo en que la organización tiene base de datos para almacenar conocimiento, aunque un gran número no tiene claridad.
	Masculino	11	9	28	32	6		
MOSI2	En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto.	Femenino	31	27	39	67	37	La mayoría considera que si existen los medios como correos para encontrar un experto en la organización en un momento determinado.
	Masculino	7	13	19	35	12		
MOSI3	Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	Femenino	31	20	40	78	32	Sin importar el género, la mayoría si está de acuerdo en que si se puede acceder a las bases de datos que la organización dispone.
	Masculino	11	8	22	38	7		
MOSI4	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua.	Femenino	27	26	52	65	31	Si bien la mayoría si está de acuerdo en que se actualizan las bases de datos, existe un gran número que no tiene claridad.
	Masculino	10	16	24	33	3		
MOSI5	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo	Femenino	29	29	49	65	29	La mayoría está de acuerdo en que si hay acceso a las bases de datos disponibles, pero existe un gran número que no tiene claridad
	Masculino	12	14	22	32	6		
MOSI6	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización.	Femenino	30	33	60	57	21	La mayoría está de acuerdo en que se consultan con frecuencias las bases de datos, aunque un número alto no lo tiene claro.
	Masculino	11	14	28	30	3		
MOSI7	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados.	Femenino	25	26	70	58	22	La mayoría considera que los sistemas facilitan el trabajo, aunque un número importante no tiene claridad
	Masculino	12	11	22	34	7		

MEMORIA ORGANIZATIVA-CULTURA ORGANIZATIVA								
Ítem	Genero	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
MOCO1	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.	Femenino	4	17	38	103	39	La mayoría sin importar el género considera que los valores de la organización ejercen influencia en el comportamiento
	Masculino	2	9	17	42	16		
MOCO2	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización.	Femenino	4	13	35	103	46	La mayoría está de acuerdo en entender los valores que amparan las organizaciones sin importar el genero
	Masculino	1	9	17	41	18		
MOCO3	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	Femenino	5	19	50	100	27	La mayoría sin importar el género está de acuerdo en que los valores representan la esencia de la organización.
	Masculino	0	12	27	35	12		
MOCO4	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables.	Femenino	4	19	34	111	33	El mayor porcentaje está de acuerdo en que los relatos permiten identificar conductas aceptables
	Masculino	4	4	22	46	10		
MOCO5	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.	Femenino	8	18	32	95	48	Un gran porcentaje sin importar el género, está de acuerdo en que los relatos permiten identificar a las personas importantes.
	Masculino	3	7	20	43	13		
MOCO6	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: "si ellos lograron, yo también puedo hacerlo".	Femenino	10	11	33	88	59	La mayoría sin importar el género está de acuerdo en que las actitudes de los demás son importante para alcanzar los objetivos
	Masculino	4	3	23	43	13		
MOCO7	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar	Femenino	8	13	45	87	48	Un gran numero sin importar el género están de acuerdo en escuchar de personas de la organización con frecuencia
	Masculino	2	3	20	52	9		



(Tabla 6.2, continuación)

MOCO8	Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.	Femenino	17	22	49	67	46	La mayoría sin importar el género está de acuerdo con los estándares, pero un alto número no lo tiene muy claro
		Masculino	5	10	27	34	10	
MOCO9	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización.	Femenino	7	10	35	104	45	Sin importar el género, la mayoría está de acuerdo en cuanto a las formas de actuar
		Masculino	0	2	19	50	15	
MOCO10	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.	Femenino	18	26	66	72	19	La mayoría considera que el reconocimiento es la esencia de la organización, aunque un número importante no lo tiene claro
		Masculino	7	12	26	31	10	
MOCO11	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante.	Femenino	24	23	53	78	23	La mayoría se concentra en el rango de acuerdo en cuanto a los reconocimientos, pero un número importante o no sabe o no está de acuerdo
		Masculino	7	12	22	38	7	
MOCO12	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas "como deben ser" me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	Femenino	8	20	48	82	43	La mayoría considera que es bueno que exista gente preocupada por mantener las cosas como debe ser
		Masculino	3	10	19	44	10	
<b>TRANSMISIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO</b>								
Ítem	Genero	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
TIC1	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).	Femenino	10	22	47	80	42	El mayor porcentaje de encuestados están de acuerdo en que la organización facilita el acceso a internet
		Masculino	5	12	18	36	15	
TIC2	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.	Femenino	8	27	49	85	32	La mayoría sin importar el género, se muestra de acuerdo en que la organización envía informes a apoderados u otras organizaciones.
		Masculino	6	9	24	37	10	
TIC3	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.	Femenino	4	11	30	91	65	Un gran porcentaje de los encuestados sin importar el género está de acuerdo en que existen los medios para mostrar y difundir el conocimiento.
		Masculino	4	9	13	40	20	
TIC4	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.	Femenino	19	38	37	79	28	La mayoría dice que las organizaciones mantienen conferencia para compartir conocimiento, pero hay un gran número que no se encuentra de acuerdo
		Masculino	8	14	19	38	7	
<b>EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA (UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO)</b>								
Ítem	Genero	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
EO1	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio.	Femenino	35	32	66	53	15	Existe un parecido porcentaje entre quienes no están de acuerdo y si están de acuerdo en cuanto a la creación de oportunidades
		Masculino	6	17	30	29	4	
EO2	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado.	Femenino	16	31	63	72	19	El mayor porcentaje de respuestas está de acuerdo en cuanto a adaptarse a los cambios, pero un número importante no lo tiene claro
		Masculino	4	17	26	33	6	
EO3	Mi organización está constantemente reajustando o realineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente.	Femenino	12	24	50	90	25	Más de la mitad de las respuestas sin importar el género se encuentra de acuerdo en cuanto a los reajustes para satisfacer cambios externos
		Masculino	4	12	28	34	8	
EO4	Mi organización utiliza constantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva.	Femenino	13	20	72	67	29	Si bien la mayoría se muestra de acuerdo, un gran porcentaje no tiene claro lo que es crear nuevos conocimientos para generar ventajas competitivas
		Masculino	5	18	27	31	5	
EO5	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados.	Femenino	9	27	65	73	27	La mayoría de los encuestados sin importar el género considera que el crecimiento tiene dependencia del conocimiento de los profesores
		Masculino	3	11	23	41	8	

(tabla 6.2, continuación)

EO6	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones).	Femenino	22	31	70	54	24	Existe casi una igualdad en cuanto a quienes están de acuerdo y quienes no tienen claridad en cuanto crecimiento y uso de recursos
EO7	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento.	Femenino	25	31	61	68	16	El mayor porcentaje sin importar el género se encuentra de acuerdo en cuanto al retorno de la inversión debido al conocimiento, aunque hay un número importante que se encuentra en desacuerdo
		Masculino	7	22	19	34	4	
EO8	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos.	Femenino	23	33	61	65	19	No existe claridad en cuanto a la mayoría de respuestas, ya que hay quienes están de acuerdo y quienes no lo están o quienes no lo tienen claro
		Masculino	7	17	25	32	5	
RENDIMIENTO ORGANIZATIVO								
Ítem	Genero	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
RO1	Nuestra organización es exitosa.	Femenino	7	22	53	90	29	Más de la mitad de los encuestados sin importar género está de acuerdo en que la organización es exitosa y un número importante no lo tiene claro
		Masculino	3	16	23	36	8	
RO2	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.	Femenino	6	28	50	94	23	Sin importar el género, la mayoría está de acuerdo en que los objetivos son alcanzados plenamente
		Masculino	4	15	26	35	6	
RO3	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí.	Femenino	8	18	41	111	23	Más del 60% de los encuestados se encuentra de acuerdo en que están satisfechos de su lugar de trabajo
		Masculino	4	8	26	40	8	
RO4	La organización es respetada por el medio externo.	Femenino	11	17	43	92	38	La gran mayoría está de acuerdo en que la organización es respetada en el medio externo
		Masculino	1	10	25	41	9	
RO5	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.	Femenino	6	13	45	92	45	Sin importar el género, la mayoría está de acuerdo en que la organización conoce las necesidades de los estudiantes
		Masculino	3	7	17	45	14	
RO6	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.	Femenino	9	22	49	94	27	Más de la mitad de los encuestados está de acuerdo en que desempeño futuro es seguro
		Masculino	1	11	27	37	10	
RO7	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.	Femenino	8	19	44	93	37	El mayor número de encuestados sin importar el género está de acuerdo en que los establecimientos educacionales son capaces de reinventarse
		Masculino	2	12	22	42	8	
RO8	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.	Femenino	16	32	64	59	30	No existe una tendencia clara en cuanto a la rapidez de la evolución ya que un número importante no tiene claro el tema
		Masculino	8	14	25	34	5	
RO9	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.	Femenino	13	28	60	80	20	Si bien un gran número de encuestados está de acuerdo, existe un número importante que no tiene claridad con respecto a esta pregunta
		Masculino	7	10	27	35	7	
RO10	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno.	Femenino	9	33	50	84	25	Un poco más de la mitad de los encuestados está de acuerdo en que se reacciona con rapidez pero más de un 23% se encuentra en desacuerdo.
		Masculino	6	16	20	38	6	
RO11	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada.	Femenino	10	31	53	78	29	Un poco más de la mitad sin importar el género, se encuentra de acuerdo, pero casi un 26% no lo tiene muy claro
		Masculino	6	13	22	39	6	
RO12	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.	Femenino	5	21	46	94	35	Más del 60% de los encuestados se encuentra de acuerdo en que el establecimiento educacional tiene una orientación a los resultados
		Masculino	4	7	19	47	9	
RO13	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.	Femenino	10	26	42	86	37	La mayoría sin importar el género está de acuerdo en que los recursos se aprovechan con eficiencia
		Masculino	6	9	27	37	7	

(Fuente: Elaboración Propia)

**Tabla 6.3: Datos según Nivel de Enseñanza impartida**

CREACIÓN DE CONOCIMIENTO								
Ítem	Nivel de Enseñanza	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
CC1	Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores.	Básica	6	14	35	43	15	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, todos consideran que en su organización tiene mecanismos para crear conocimiento
	Media	12	15	28	43	8		
	Mixta	4	3	19	27	15		
CC2	Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.	Básica	1	6	24	54	28	La mayoría de los profesores considera que su organización ya sea básica, media o mixta, aliente el intercambio de ideas para generar conocimiento.
	Media	6	12	25	51	12		
	Mixta	1	3	11	34	19		
CC3	Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos.	Básica	20	17	43	26	7	Existe un desacuerdo sobre todo en los colegios de media sobre el reconocimiento por crear nuevas ideas
	Media	36	22	21	22	5		
	Mixta	13	14	17	14	10		
CC4	Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.	Básica	2	10	30	59	12	La mayoría sin importar el nivel de enseñanza impartido, considera que su organización posee mecanismos para crear nuevos conocimientos
	Media	9	24	23	44	6		
	Mixta	2	6	13	35	12		
CC5	Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos.	Básica	1	6	32	54	20	Una mayoría considera que su organización aprende de las lecciones con el objeto que mejorar futuros proyectos
	Media	11	11	33	40	11		
	Mixta	1	9	8	38	12		
MEMORIA ORGANIZATIVA - PERSONAS								
Ítem	Nivel de Enseñanza	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
MOP1	Usted siente que su trabajo es útil para la organización.	Básica	1	3	15	48	46	Una clara mayoría de los profesores, sin importar el nivel de enseñanza impartido, siente que su trabajo es útil para la organización.
	Media	0	2	13	40	51		
	Mixta	0	1	3	32	32		
MOP2	Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente.	Básica	0	7	13	69	24	Casi la totalidad de los profesores, ya sea de enseñanza básica, media o mixta considera que su trabajo se organiza de manera eficiente.
	Media	1	6	21	50	28		
	Mixta	0	3	8	38	19		
MOP3	Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo	Básica	2	4	12	73	22	Una mayoría considera que sus habilidades personales si están siendo bien utilizadas en su trabajo
	Media	3	9	25	39	30		
	Mixta	0	2	10	29	27		
MOP4	Los compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Básica	4	5	28	56	20	Independiente del tipo de enseñanza impartido, los profesores consideran que sus colegas se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos, aunque en la enseñanza media existe un mayor rechazo.
	Media	4	17	28	47	10		
	Mixta	1	3	4	36	24		
MOP5	El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros.	Básica	3	5	33	55	17	La mayoría siente que la unidad de trabajo se ve beneficiada ante la contribución de sus miembros, pero existe un número importante de profesores que no lo tiene muy claro.
	Media	1	8	27	55	15		
	Mixta	0	1	14	35	18		
MOP6	Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros	Básica	9	13	39	45	7	Si bien no la mayoría, los profesores consideran que sus trabajos son reconocidos, aunque existe un mayor rechazo en la enseñanza media
	Media	16	28	27	32	3		
	Mixta	6	6	24	21	11		
MOP7	Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras.	Básica	5	10	40	48	10	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, los profesores consideran que tienen oportunidades de avanzar en sus carreras
	Media	14	24	23	37	8		
	Mixta	5	7	18	28	10		

(Tabla 6.3, continuación)

MEMORIA ORGANIZATIVA - SISTEMAS								
Ítem	Nivel de Enseñanza	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
MOSS1	La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad	Básica	11	18	32	42	10	Sin importar el tipo de enseñanza impartida por la institución, la mayoría de los profesores está de acuerdo en que existen bases de datos que permiten almacenar el conocimiento, existe un mayor rechazo en establecimientos de educación media.
	Media	19	23	29	30	5		
	Mixta	6	7	19	27	9		
MOSI2	En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto.	Básica	13	13	27	43	17	La mayoría de los profesores se muestra de acuerdo en que los establecimientos poseen un directorio de teléfonos para encontrar a los expertos, pero en la enseñanza media existe un mayor desacuerdo en el tema.
		Media	16	20	18	36	16	
		Mixta	9	7	13	23	16	
MOSI3	Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	Básica	15	9	29	47	13	La mayoría se muestra de acuerdo con respecto al acceso a las bases de datos por alguna red interna, pero de igual forma existe un número importante de profesores de básica y media que no se muestran de acuerdo.
		Media	21	13	22	40	10	
		Mixta	6	6	11	29	16	
MOSI4	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua.	Básica	13	13	36	39	12	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, la mayoría considera que las bases de datos son actualizadas, aunque casi un cuarto de los profesores no se muestra de acuerdo.
		Media	18	16	27	36	9	
		Mixta	6	13	13	23	13	
MOSI5	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo	Básica	15	16	27	41	12	Casi de mitad de los profesores se muestra en desacuerdo o no tiene claridad en cuanto al acceso a las bases de datos,
		Media	18	17	28	35	8	
		Mixta	8	10	14	21	15	
MOSI6	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización.	Básica	15	21	32	35	10	No existe una mayoría clara en cuanto a la frecuencia por parte de los profesores a las bases de datos independiente del nivel de educación impartida.
		Media	18	18	35	28	7	
		Mixta	8	8	21	24	7	
MOSI7	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados.	Básica	11	15	41	38	8	Existe un número importante de profesores que independiente del nivel de enseñanza impartido, que no tienen claridad con respecto a los sistemas de clasificación y codificación
		Media	20	13	30	34	9	
		Mixta	6	9	21	20	12	
MEMORIA ORGANIZATIVA – CULTURA ORGANIZATIVA								
Ítem	Nivel de Enseñanza	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
MOCO1	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.	Básica	2	12	24	56	19	Con claridad la mayoría de los profesores considera que los valores de su institución, ya sea básica o media posee valores que influyen su comportamiento
		Media	4	11	23	52	16	
		Mixta	0	3	8	37	20	
MOCO2	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización.	Básica	1	8	23	52	29	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, la mayoría de los profesores considera que entiende los valores de su organización
		Media	4	11	24	50	17	
		Mixta	0	3	5	42	18	
MOCO3	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	Básica	0	8	30	59	16	La mayoría de los profesores se muestra de acuerdo en que los valores de su organización representa su esencia, sin importar el nivel de enseñanza impartido
		Media	4	19	36	38	9	
		Mixta	1	4	11	38	14	
MOCO4	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables.	Básica	3	8	24	60	18	Con respecto a los relatos, la mayoría sin importar el nivel de enseñanza impartido, considera que los relatos anteriores permiten identificar las conductas aceptables
		Media	5	12	26	55	8	
		Mixta	0	3	6	42	17	
MOCO5	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.	Básica	3	8	26	48	28	La mayoría de los profesores se muestra de acuerdo en que los relatos permiten identificar las personas importantes para la organización independiente del nivel de enseñanza impartido
		Media	7	11	18	56	14	
		Mixta	1	6	8	34	19	

(Tabla 6.3, continuación)

MOCO6	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.	Básica	6	6	24	48	29	La mayoría sin importar el nivel de enseñanza que se imparte, considera que la actitud de los demás tiene una influencia sobre ellos
		Media	7	6	18	53	22	
		Mixta	1	2	14	30	21	
MOCO7	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar	Básica	4	7	27	47	28	Sin importar el tipo de enseñanza impartido, la mayoría está de acuerdo en que hay personas de las que frecuentemente se habla
		Media	5	4	28	54	15	
		Mixta	1	5	10	38	14	
MOCO8	Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.	Básica	7	14	30	43	19	La mayoría se muestra de acuerdo con la existencia de valores, pero existe un gran número de profesores que no lo tiene muy claro
		Media	11	13	31	35	16	
		Mixta	4	5	15	23	21	
MOCO9	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización.	Básica	3	2	22	64	22	Una clara mayoría de los profesores sin importar el nivel de enseñanza impartida, considera que existen formas de actuación en sus organizaciones
		Media	3	8	24	51	20	
		Mixta	1	2	8	39	18	
MOCO10	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.	Básica	5	14	38	45	11	Si bien la mayoría se muestra de acuerdo con la cultura del reconocimiento, existe un número importante de profesores que no está de acuerdo o no lo tiene muy claro
		Media	15	14	38	30	9	
		Mixta	5	10	16	28	9	
MOCO11	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante.	Básica	8	11	34	47	13	Los profesores de enseñanza básica se muestran mucho más de acuerdo con esta pregunta, pero hay muchos profesores que se muestran en desacuerdo por el reconocimiento de los logros.
		Media	18	16	26	39	7	
		Mixta	5	8	15	30	10	
MOCO12	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	Básica	2	9	35	50	17	La mayoría de los profesores se encuentra de acuerdo en que el trabajo de los demás facilita su propio trabajo
		Media	8	15	20	43	20	
		Mixta	1	6	12	33	16	
<b>TRANSMISIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO</b>								
Item		Nivel Enseñanza	Escala Likert					Comentarios
			1	2	3	4	5	
TIC1	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).	Básica	3	14	27	49	20	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, la mayoría de los profesores está de acuerdo en que la organización conoce la forma de hacer más fácil el acceso a los profesores a las bases de datos.
		Media	10	14	29	37	16	
		Mixta	2	6	9	30	21	
TIC2	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.	Básica	5	15	25	52	16	Existe un número importante que no tiene claridad sobre el envío de informes, pero la mayoría sin importar el nivel de enseñanza se muestra de acuerdo con respecto al envío de informes
		Media	8	16	32	39	11	
		Mixta	1	5	16	31	15	
TIC3	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.	Básica	3	9	19	48	34	La gran mayoría de los profesores ya sea de enseñanza básica y media se muestra de acuerdo en cuanto a tener bibliotecas para difundir el conocimiento.
		Media	4	9	14	53	26	
		Mixta	1	2	10	30	25	
TIC4	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.	Básica	11	18	21	49	14	Un importante número de profesores no está de acuerdo con la frecuencia de los encuentros regulares, pero un número importante si lo está, sobre todo de educación básica.
		Media	10	27	22	37	10	
		Mixta	6	7	13	31	11	
<b>EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA</b>								
Ítem		Nivel Enseñanza	Escala Likert					Comentarios
			1	2	3	4	5	
EO1	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio.	Básica	16	16	43	32	6	Existe casi un igual número de profesores, sin importar el nivel de enseñanza impartido que se muestran en desacuerdo, no tienen claridad del tema o si están de acuerdo en cuanto a la creación de nuevas oportunidades.
		Media	13	25	29	29	10	
		Mixta	12	8	24	21	3	

(Tabla 6.3, continuación)

EO2	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado.	Básica	4	18	37	47	7	La gran mayoría de los profesores se muestra de acuerdo con que la su organización se adapta con rapidez a los cambios, pero un gran número no lo tiene claro
		Media	9	20	32	35	10	
		Mixta	7	10	20	23	8	
EO3	Mi organización está constantemente reajustando o realineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente.	Básica	5	11	29	52	16	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, la mayoría considera que siempre se están analizando los objetivos que se quieren alcanzar
		Media	9	17	28	42	10	
		Mixta	2	8	21	30	7	
EO4	Mi organización utiliza constantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva.	Básica	5	12	43	36	17	Un número importante de profesores no lo tiene muy claro, pero muchos sí están de acuerdo en cuanto a que su organización si está en la búsqueda de nuevas oportunidades de mejorar
		Media	9	16	37	34	10	
		Mixta	4	10	19	28	7	
EO5	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados.	Básica	3	13	34	47	16	La mayoría de los profesores sin importar el nivel de enseñanza está de acuerdo, pero un número importante de profesores no lo tiene claro.
		Media	8	20	32	37	9	
		Mixta	1	5	22	30	10	
EO6	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones).	Básica	11	15	39	36	12	Un número importante de profesores no tiene mucha claridad en cuanto al uso significativo en los recursos de conocimiento, pero hay un gran número que si está de acuerdo
		Media	13	20	29	34	10	
		Mixta	4	12	29	17	6	
EO7	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento.	Básica	10	16	37	42	8	Existe un número importante que no está de acuerdo, pero gran parte de los profesores sin importar el nivel de enseñanza se muestra de acuerdo.
		Media	17	23	23	36	7	
		Mixta	5	14	20	24	5	
EO8	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos.	Básica	7	18	38	40	10	Un número importante de profesores no tiene claridad si su organización ya sea de básica o media haya incrementado sus ingresos debido a nuevos conocimientos
		Media	18	20	25	34	9	
		Mixta	5	12	23	23	5	
<b>RENDIMIENTO ORGANIZATIVO</b>								
Ítem	Nivel Enseñanza	Escala Likert					Comentarios	
		1	2	3	4	5		
RO1	Nuestra organización es exitosa.	Básica	1	10	30	56	16	Sin importar el tipo de nivel de enseñanza, la mayoría considera que su organización es exitosa, un número importante no lo tiene claro
		Media	7	18	36	40	5	
		Mixta	2	10	10	30	16	
RO2	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.	Básica	1	11	36	54	11	Sin importar el nivel de enseñanza impartido por la organización, la mayoría de los profesores considera que su organización alcanza los objetivos
		Media	8	20	29	41	8	
		Mixta	1	12	11	34	10	
RO3	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí.	Básica	2	6	26	65	14	La gran mayoría sin importar el nivel de enseñanza impartido, la mayoría se siente satisfecho del lugar en que trabaja.
		Media	8	18	23	49	8	
		Mixta	2	2	18	37	9	
RO4	La organización es respetada por el medio externo.	Básica	6	4	17	61	25	La mayoría de los profesores considera que su organización sin importar el nivel de enseñanza impartido es respetada por el medio
		Media	5	18	34	39	10	
		Mixta	1	5	17	33	12	
RO5	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.	Básica	2	8	24	55	24	Sin importar el tipo de enseñanza impartido, la mayoría está de acuerdo en que la organización conoce las necesidades de los demás.
		Media	6	9	23	52	16	
		Mixta	1	3	15	30	19	
RO6	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.	Básica	2	7	36	56	12	La mayoría de los profesores considera que su institución ya sea de básica, media o mixta, tiene un desempeño futuro seguro
		Media	7	18	24	46	11	
		Mixta	1	8	16	29	14	
RO7	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.	Básica	3	10	23	58	19	La gran mayoría se muestra de acuerdo en que la institución en que trabajan es capaz de reinventarse
		Media	6	11	34	43	12	
		Mixta	1	10	9	34	14	

(Tabla 6.3, continuación)

<b>RO8</b>	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.	Básica	3	13	36	50	11	Un número importante de profesores no tiene mucha claridad al momento de definir si su organización evoluciona más rápido que su competencia
		Media	17	21	32	27	9	
		Mixta	4	12	21	16	15	
<b>RO9</b>	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.	Básica	3	10	38	50	12	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, la mayoría considera que su organización es ejemplo de coordinación.
		Media	15	19	32	34	6	
		Mixta	2	9	17	31	9	
<b>RO10</b>	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno.	Básica	3	10	37	47	16	La organización ya sea de básica, media o mixta, la mayoría de los profesores considera que reacciona con rapidez ante los cambios del entorno.
		Media	10	28	21	43	4	
		Mixta	2	11	12	32	11	
<b>RO11</b>	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada.	Básica	3	12	33	50	15	La institución ya sea de básica, media o mixta, reacciona con rapidez a la toma de decisiones
		Media	11	24	22	43	6	
		Mixta	2	8	20	24	14	
<b>RO12</b>	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.	Básica	3	9	24	61	16	La gran mayoría está de acuerdo en que su organización tiene orientación a los resultados.
		Media	6	12	30	47	11	
		Mixta	0	7	11	33	17	
<b>RO13</b>	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.	Básica	4	10	27	52	20	La mayoría de los profesores sin importar el nivel de enseñanza, considera que los recursos de su organización se utilizan de manera eficiente.
		Media	11	14	27	45	9	
		Mixta	1	11	15	26	15	

(Fuente: Elaboración Propia)

### 6.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO DESCRIPTIVO SEGÚN GÉNERO Y NIVEL DE ENSEÑANZA

Se ha efectuado un análisis de los resultados obtenidos según género y nivel de enseñanza, considerándose los criterios especificados en la tabla 6.4.

**Tabla 6.4: Criterios para análisis descriptivo según Género y Nivel de Enseñanza**

Valor Escala Likert	Interpretación
(4 + 5)	Se presenta una opinión favorable de la existencia del ítem
3	Se presenta una opinión que no es favorable ni desfavorable, no se tiene certeza de la existencia del ítem
(1 + 2)	Se presenta una opinión desfavorable de la existencia del ítem

(Fuente: elaboración propia)

Con un total de 287 respuestas válidas, un análisis según Género permite obtener los resultados que se presentan en la tabla 6.5, donde 201 casos corresponden mujeres y 86 a hombres; mientras que un análisis por Nivel de Enseñanza permite obtener los resultados que se muestran en la tabla 6.6, donde 113 casos corresponden a enseñanza básica, 106 a enseñanza media y 68 a enseñanza mixta.

**Tabla 6.5: Resultados según Género**

CREACIÓN DE CONOCIMIENTO									
Ítem	Género	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		N°	%	N°	%	N°	%		
CC1	Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores.	Femenino	36	17,9%	59	29,4%	106	52,7%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que en la organización si hay mecanismos para generar conocimiento (no importa el género)
	Masculino	18	20,9%	23	26,7%	45	52,3%		
CC2	Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.	Femenino	14	7,0%	40	19,9%	147	73,1%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que la organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos (no importa el género)
	Masculino	15	17,4%	20	23,3%	51	59,3%		
CC3	Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos.	Femenino	87	43,3%	57	28,4%	57	28,4%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que la organización no premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos (no importa el género)
	Masculino	35	40,7%	24	27,9%	27	31,4%		
CC4	Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.	Femenino	35	17,4%	45	22,4%	121	60,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que la organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente (no importa el género)
	Masculino	18	20,9%	21	24,4%	47	54,7%		
CC5	Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos.	Femenino	22	10,9%	54	26,9%	125	62,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que la organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos (no importa el género)
	Masculino	17	19,8%	19	22,1%	50	58,1%		



(Tabla 6.5, continuación)

MEMORIA ORGANIZATIVA - PERSONAS									
Ítem	Género	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		N°	%	N°	%	N°	%		
MOP1	Usted siente que su trabajo es útil para la organización.	Femenino	5	2,5%	20	10,0%	176	87,6%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su trabajo es útil para la organización (no importa el género)
		Masculino	2	2,3%	11	12,8%	73	84,9%	
MOP2	Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente.	Femenino	12	6,0%	26	12,9%	163	81,1%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su trabajo está organizado eficientemente (no importa el género)
		Masculino	5	5,8%	16	18,6%	65	75,6%	
MOP3	Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo.	Femenino	13	6,5%	31	15,4%	157	78,1%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que sus habilidades están siendo bien utilizadas en su trabajo (no importa el género)
		Masculino	7	8,1%	16	18,6%	63	73,3%	
MOP4	Los compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Femenino	21	10,4%	45	22,4%	135	67,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización (no importa el género)
		Masculino	13	15,1%	15	17,4%	58	67,4%	
MOP5	El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros.	Femenino	15	7,5%	52	25,9%	134	66,7%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que el rendimiento de la unidad en la que trabajan se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros (no importa el género)
		Masculino	4	4,7%	22	25,6%	61	70,9%	
MOP6	Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros.	Femenino	57	28,4%	61	30,3%	83	41,3%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros (no importa el género)
		Masculino	21	24,4%	29	33,7%	36	41,9%	
MOP7	Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras.	Femenino	44	21,9%	62	30,8%	95	47,3%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras (no importa el género)
		Masculino	21	24,4%	19	22,1%	46	53,5%	

(Tabla 6.5, continuación)

MEMORIA ORGANIZATIVA – SISTEMAS									
Ítem	Género	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		N°	%	N°	%	N°	%		
MOSI1	La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad	Femenino	64	31,8%	52	25,9%	85	42,3%	La mayoría ambos géneros, considera que la organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad (no importa el género)
	Masculino	20	23,3%	28	32,6%	38	44,2%		
MOSI2	En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto.	Femenino	58	28,9%	39	19,4%	104	51,7%	La mayoría en ambos géneros considera que en la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto (no importa el género)
	Masculino	20	23,3%	19	22,1%	47	54,7%		
MOSI3	Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	Femenino	51	25,4%	40	19,9%	110	54,7%	La mayoría femenina y la mayoría masculina consideran que se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.) (no importa el género)
	Masculino	19	22,1%	22	25,6%	45	52,3%		
MOSI4	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua.	Femenino	53	26,4%	52	25,9%	96	47,8%	La mayoría en ambos géneros considera que las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua (no importa el género)
	Masculino	26	30,2%	24	27,9%	36	41,9%		
MOSI5	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo	Femenino	58	28,9%	49	24,4%	94	46,8%	La mayoría en ambos géneros considera que todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo (no importa el género)
	Masculino	26	30,2%	22	25,6%	38	44,2%		
MOSI6	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización.	Femenino	63	31,3%	60	29,9%	78	38,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización (no importa el género)
	Masculino	25	29,1%	28	32,6%	33	38,4%		
MOSI7	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados.	Femenino	51	25,4%	70	34,8%	80	39,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que el sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados (no importa el género)
	Masculino	23	26,7%	22	25,6%	41	47,7%		

(Tabla 6.5, continuación)

MEMORIA ORGANIZATIVA – CULTURA ORGANIZATIVA									
Ítem		Género	(1+2)		3		(4+5)		Observación
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	
MOCO1	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.	Femenino	21	10,4%	38	18,9%	142	70,6%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los valores amparados por su institución ejercen una influencia sobre su comportamiento en la organización (no importa el género)
		Masculino	11	12,8%	17	19,8%	58	67,4%	
MOCO2	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización.	Femenino	17	8,5%	35	17,4%	149	74,1%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que entienden los valores en los que se ampara su organización (no importa el género)
		Masculino	10	11,6%	17	19,8%	59	68,6%	
MOCO3	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	Femenino	24	11,9%	50	24,9%	127	63,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los valores de su organización representan con exactitud su esencia (no importa el género)
		Masculino	12	14,0%	27	31,4%	47	54,7%	
MOCO4	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables.	Femenino	23	11,4%	34	16,9%	144	71,6%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de su organización le permiten identificar las conductas que son aceptables (no importa el género)
		Masculino	8	9,3%	22	25,6%	56	65,1%	
MOCO5	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.	Femenino	26	12,9%	32	16%	143	71,1%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que a través de relatos divulgados en su organización han aprendido quienes son las personas importantes (no importa el género)
		Masculino	10	11,6%	20	23%	56	65,1%	
MOCO6	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.	Femenino	21	10,4%	33	16%	148	73,6%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que en relación con las actitudes de algunas personas en su organización, a veces piensan: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo” (no importa el género)
		Masculino	7	8,1%	23	27%	56	65,1%	
MOCO7	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar	Femenino	21	10,4%	45	22%	135	67,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que hay personas en su organización de las que frecuentemente se escucha hablar (no importa el género)
		Masculino	5	5,8%	20	23%	61	70,9%	

(Tabla 6.5, continuación)

MOCO8	Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.	Femenino	39	19,4%	49	24%	113	56,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en su organización (no importa el género)
		Masculino	15	17,4%	27	31%	44	51,2%	
MOCO9	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización.	Femenino	17	8,5%	35	17,4%	149	74,1%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que existen formas de actuación acostumbradas en su organización (no importa el género)
		Masculino	2	2,3%	19	22,1%	65	75,6%	
MOCO10	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.	Femenino	44	21,9%	66	32,8%	91	45,3%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que el reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de su organización (no importa el género)
		Masculino	19	22,1%	26	30,2%	41	47,7%	
MOCO11	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante.	Femenino	47	23,4%	53	26,4%	101	50,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que en su organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante (no importa el género)
		Masculino	19	22,1%	22	25,6%	45	52,3%	
MOCO12	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	Femenino	28	13,9%	48	23,9%	125	62,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que el hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” les hace más fácil hacer lo que se espera que hagan (no importa el género)
		Masculino	13	15,1%	19	22,1%	54	62,8%	
<b>TRANSMISIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO</b>									
Ítem		Género	(1+2)		3		(4+5)		Observación
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	
TIC1	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).	Femenino	32	15,9%	47	23,4%	122	60,7%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.) (no importa el género)
		Masculino	17	19,8%	18	20,9%	51	59,3%	
TIC2	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.	Femenino	35	17,4%	49	24,4%	117	58,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes (no importa el género)
		Masculino	15	17,4%	24	27,9%	47	54,7%	

(Tabla 6.5, continuación)

TIC3	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.	Femenino	15	7,5%	30	14,9%	156	77,6%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos (no importa el género)
		Masculino	13	15,1%	13	15,1%	60	69,8%	
TIC4	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.	Femenino	57	28,4%	37	18,4%	107	53,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos (no importa el género)
		Masculino	22	25,6%	19	22,1%	45	52,3%	
<b>EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA (UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO)</b>									
Ítem		Género	(1+2)		3		(4+5)		Observación
			N°	%	N°	%	N°	%	
EO1	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio.	Femenino	67	33,3%	66	32,8%	68	33,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio (no importa el género)
		Masculino	23	26,7%	30	34,9%	33	38,4%	
EO2	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado.	Femenino	47	23,4%	63	31,3%	91	45,3%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado (no importa el género)
		Masculino	21	24,4%	26	30,2%	39	45,3%	
EO3	Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente.	Femenino	36	17,9%	50	24,9%	115	57,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente (no importa el género)
		Masculino	16	18,6%	28	32,6%	42	48,8%	
EO4	Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva.	Femenino	33	16,4%	72	35,8%	96	47,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva (no importa el género)
		Masculino	23	26,7%	27	31,4%	36	41,9%	
EO5	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados.	Femenino	36	17,9%	65	32,3%	100	49,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados (no importa el género)
		Masculino	14	16,3%	23	26,7%	49	57,0%	

(Tabla 6.5, continuación)

EO6	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones).	Femenino	53	26,4%	70	34,8%	78	38,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones) (no importa el género)
		Masculino	22	25,6%	27	31,4%	37	43,0%	
EO7	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento.	Femenino	56	27,9%	61	30,3%	84	41,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento (no importa el género)
		Masculino	29	33,7%	19	22,1%	38	44,2%	
EO8	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos.	Femenino	56	27,9%	61	30,3%	84	41,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos (no importa el género)
		Masculino	24	27,9%	25	29,1%	37	43,0%	
RENDIMIENTO ORGANIZATIVO									
Ítem	Género	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%		
RO1	Nuestra organización es exitosa.	Femenino	29	14,4%	53	26,4%	119	59,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización es exitosa (no importa el género)
		Masculino	19	22,1%	23	26,7%	44	51,2%	
RO2	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.	Femenino	34	16,9%	50	24,9%	117	58,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente (no importa el género)
		Masculino	19	22,1%	26	30,2%	41	47,7%	
RO3	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí.	Femenino	26	12,9%	41	20,4%	134	66,7%	La mayoría considera que los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí (no importa el género)
		Masculino	12	14,0%	26	30,2%	48	55,8%	
RO4	La organización es respetada por el medio externo.	Femenino	28	13,9%	43	21,4%	130	64,7%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que la organización es respetada por el medio externo (no importa el género)
		Masculino	11	12,8%	25	29,1%	50	58,1%	
RO5	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.	Femenino	19	9,5%	45	22,4%	137	68,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización conoce las necesidades de sus clientes (no importa el género)
		Masculino	10	11,6%	17	19,8%	59	68,6%	

(Tabla 6.5, continuación)

RO6	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.	Femenino	31	15,4%	49	24,4%	121	60,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que el desempeño futuro de su organización es seguro (no importa el género)
		Masculino	12	14,0%	27	31,4%	47	54,7%	
RO7	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.	Femenino	27	13,4%	44	21,9%	130	64,7%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización es capaz de reinventarse a sí misma (no importa el género)
		Masculino	14	16,3%	22	25,6%	50	58,1%	
RO8	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.	Femenino	48	23,9%	64	31,8%	89	44,3%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización evoluciona más rápidamente que sus competidores (no importa el género)
		Masculino	22	25,6%	25	29,1%	39	45,3%	
RO9	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.	Femenino	41	20,4%	60	29,9%	100	49,8%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización es un ejemplo de buena coordinación (no importa el género)
		Masculino	17	19,8%	27	31,4%	42	48,8%	
RO10	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno.	Femenino	42	20,9%	50	24,9%	109	54,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno (no importa el género)
		Masculino	22	25,6%	20	23,3%	44	51,2%	
RO11	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada.	Femenino	41	20,4%	53	26,4%	107	53,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada (no importa el género)
		Masculino	19	22,1%	22	25,6%	45	52,3%	
RO12	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.	Femenino	26	12,9%	46	22,9%	129	64,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que su organización es una entidad orientada a resultados (no importa el género)
		Masculino	11	12,8%	19	22,1%	56	65,1%	
RO13	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.	Femenino	36	17,9%	42	20,9%	123	61,2%	La mayoría femenina y la mayoría masculina considera que los recursos de su organización se aprovechan eficientemente (no importa el género)
		Masculino	15	17,4%	27	31,4%	44	51,2%	

(Fuente: elaboración propia)

**Tabla 6.6: Resultados según Nivel de Enseñanza**

CREACIÓN DE CONOCIMIENTO									
Ítem	Nivel de Enseñanza	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		N°	%	N°	%	N°	%		
CC1	Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores.	Básica	20	17,7%	35	31,0%	58	51,3%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido que su organización si tiene mecanismos para adquirir conocimientos. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	27	25,5%	28	26,4%	51	48,1%	
		Mixta	7	10,3%	19	27,9%	42	61,8%	
CC2	Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.	Básica	7	6,2%	24	21,2%	82	72,6%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido que su organización alienta el intercambio de ideas. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	18	17,0%	25	23,6%	63	59,4%	
		Mixta	4	5,9%	11	16,2%	53	77,9%	
CC3	Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos.	Básica	37	32,7%	43	38,1%	33	29,2%	La mayoría de los establecimientos educacionales en el nivel básico no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto a premios a los empleados por nuevas ideas y conocimientos por parte de la organización. La mayoría en el nivel medio y mixto se muestran en desacuerdo.
		Media	58	54,7%	21	19,8%	27	25,5%	
		Mixta	27	39,7%	17	25,0%	24	35,3%	
CC4	Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.	Básica	12	10,6%	30	26,5%	71	62,8%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido que su organización posee mecanismos para crear nuevos conocimientos. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	33	31,1%	23	21,7%	50	47,2%	
		Mixta	8	11,8%	13	19,1%	47	69,1%	
CC5	Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos.	Básica	7	6,2%	32	28,3%	74	65,5%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido que su organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos, (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	22	20,8%	33	31,1%	51	48,1%	
		Mixta	10	14,7%	8	11,8%	50	73,5%	



(Tabla 6.6, continuación)

MEMORIA ORGANIZATIVA - PERSONAS									
Ítem	Nivel de Enseñanza	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%		
MOP1	Usted siente que su trabajo es útil para la organización.	Básica	4	3,5%	15	13,3%	94	83,2%	La mayoría siente según el nivel educacional impartido que su trabajo es útil para la organización. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	2	1,9%	13	12,3%	91	85,8%	
		Mixta	1	1,5%	3	4,4%	64	94,1%	
MOP2	Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente.	Básica	7	6,2%	13	11,5%	93	82,3%	La mayoría siente según el nivel educacional impartido por su organización que su trabajo se encuentra organizado eficientemente. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	7	6,6%	21	19,8%	78	73,6%	
		Mixta	3	4,4%	8	11,8%	57	83,8%	
MOP3	Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo.	Básica	6	5,3%	12	10,6%	95	84,1%	La mayoría siente según el nivel educacional impartido por su organización que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	12	11,3%	25	23,6%	69	65,1%	
		Mixta	2	2,9%	10	14,7%	56	82,4%	
MOP4	Los compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Básica	9	8,0%	28	24,8%	76	67,3%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que los compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	21	19,8%	28	26,4%	57	53,8%	
		Mixta	4	5,9%	4	5,9%	60	88,2%	
MOP5	El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros.	Básica	8	7,1%	33	29,2%	72	63,7%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que el rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	9	8,5%	27	25,5%	70	66,0%	
		Mixta	1	1,5%	14	20,6%	53	77,9%	
MOP6	Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros.	Básica	22	19,5%	39	34,5%	52	46,0%	La mayoría de los establecimientos en el nivel educacional básico y mixto considera que los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros, en el nivel educacional de enseñanza media no se muestran de acuerdo
		Media	44	41,5%	27	25,5%	35	33,0%	
		Mixta	12	17,6%	24	35,3%	32	47,1%	

(Tabla 6.6, continuación)

MOP7	Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras.	Básica	15	13,3%	40	35,4%	58	51,3%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	38	35,8%	23	21,7%	45	42,5%	
		Mixta	12	17,6%	18	26,5%	38	55,9%	
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – SISTEMAS</b>									
Ítem		Nivel de Enseñanza	(1+2)		3		(4+5)		Observación
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	
MOSII	La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad	Básica	29	25,7%	32	28,3%	52	46,0%	La mayoría de los establecimientos el nivel educacional básico y mixto considera que su organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad. En el nivel educacional de enseñanza media no se muestran de acuerdo
		Media	42	39,6%	29	27,4%	35	33,0%	
		Mixta	13	19,1%	19	27,9%	36	52,9%	
MOSI2	En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto.	Básica	26	23,0%	27	23,9%	60	53,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que ella dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	36	34,0%	18	17,0%	52	49,1%	
		Mixta	16	23,5%	13	19,1%	39	57,4%	
MOSI3	Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	Básica	24	21,2%	29	25,7%	60	53,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.). (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	34	32,1%	22	20,8%	50	47,2%	
		Mixta	12	17,6%	11	16,2%	45	66,2%	
MOSI4	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua.	Básica	26	23,0%	36	31,9%	51	45,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	34	32,1%	27	25,5%	45	42,5%	
		Mixta	19	27,9%	13	19,1%	36	52,9%	

(Tabla 6.6, continuación)

MOSI5	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo	Básica	31	27,4%	27	23,9%	53	46,9%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	35	33,0%	28	26,4%	43	40,6%	
		Mixta	18	26,5%	14	20,6%	36	52,9%	
MOSI6	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización.	Básica	36	31,9%	32	28,3%	45	39,8%	La mayoría de los establecimientos el nivel educacional básico y mixto considera que los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización. En el nivel educacional de enseñanza media no se muestran de acuerdo
		Media	36	34,0%	35	33,0%	35	33,0%	
		Mixta	16	23,5%	21	30,9%	31	45,6%	
MOSI7	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados.	Básica	26	23,0%	41	36,3%	46	40,7%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que el sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	33	31,1%	30	28,3%	43	40,6%	
		Mixta	15	22,1%	21	30,9%	32	47,1%	
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – CULTURA ORGANIZATIVA</b>									
Ítem	Nivel de Enseñanza	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		N°	%	N°	%	N°	%		
MOCO1	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.	Básica	14	12,4%	24	21,2%	75	66,4%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	15	14,2%	23	21,7%	68	64,2%	
		Mixta	3	4,4%	8	11,8%	57	83,8%	
MOCO2	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización.	Básica	9	8,0%	23	20,4%	81	71,7%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que siente que entiende los valores en los que se ampara su organización. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	15	14,2%	24	22,6%	67	63,2%	
		Mixta	3	4,4%	5	7,4%	60	88,2%	

(Tabla 6.6, continuación)

MOCO3	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	Básica	8	7,1%	30	26,5%	75	66,4%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que los valores de ella representan con exactitud su esencia. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	23	21,7%	36	34,0%	47	44,3%	
		Mixta	5	7,4%	11	16,2%	52	76,5%	
MOCO4	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables.	Básica	11	9,7%	24	21,2%	78	69,0%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	17	16,0%	26	24,5%	63	59,4%	
		Mixta	3	4,4%	6	8,8%	59	86,8%	
MOCO5	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.	Básica	11	9,7%	26	23,0%	76	67,3%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que a través de relatos divulgados en su organización ha aprendido quienes son las personas importantes. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	18	17,0%	18	17,0%	70	66,0%	
		Mixta	7	10,3%	8	11,8%	53	77,9%	
MOCO6	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: "si ellos lograron, yo también puedo hacerlo".	Básica	12	10,6%	24	21,2%	77	68,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que en relación con las actitudes de algunas personas en su organización, a veces pienso: "si ellos lograron, yo también puedo hacerlo". (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	13	12,3%	18	17,0%	75	70,8%	
		Mixta	3	4,4%	14	20,6%	51	75,0%	
MOCO7	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar	Básica	11	9,7%	27	23,9%	75	66,4%	. La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que hay personas en su organización de las que frecuentemente se escucha hablar. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	9	8,5%	28	26,4%	69	65,1%	
		Mixta	6	8,8%	10	14,7%	52	76,5%	
MOCO8	Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.	Básica	21	18,6%	30	26,5%	62	54,9%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en su organización. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	24	22,6%	31	29,2%	51	48,1%	
		Mixta	9	13,2%	15	22,1%	44	64,7%	
MOCO9	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización.	Básica	5	4,4%	22	19,5%	86	76,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que existen formas de actuación acostumbradas en mi organización. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	11	10,4%	24	22,6%	71	67,0%	
		Mixta	3	4,4%	8	11,8%	57	83,8%	

(Tabla 6.6, continuación)

MOCO10	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.	Básica	19	16,8%	38	33,6%	56	49,6%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	29	27,4%	38	35,8%	39	36,8%	
		Mixta	15	22,1%	16	23,5%	37	54,4%	
MOCO11	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante.	Básica	19	16,8%	34	30,1%	60	53,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	34	32,1%	26	24,5%	46	43,4%	
		Mixta	13	19,1%	15	22,1%	40	58,8%	
MOCO12	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	Básica	11	9,7%	35	31,0%	67	59,3%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	23	21,7%	20	18,9%	63	59,4%	
		Mixta	7	10,3%	12	17,6%	49	72,1%	
<b>TRANSMISIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO</b>									
<b>Ítem</b>		<b>Nivel de Enseñanza</b>	<b>(1+2)</b>		<b>3</b>		<b>(4+5)</b>		<b>Observación</b>
			<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	
TIC1	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).	Básica	17	15,0%	27	23,9%	69	61,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que ella tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.). (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	24	22,6%	29	27,4%	53	50,0%	
		Mixta	8	11,8%	9	13,2%	51	75,0%	
TIC2	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.	Básica	20	17,7%	25	22,1%	68	60,2%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que ella envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	24	22,6%	32	30,2%	50	47,2%	
		Mixta	6	8,8%	16	23,5%	46	67,6%	

(Tabla 6.6, continuación)

TIC3	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.	Básica	12	10,6%	19	16,8%	82	72,6%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	13	12,3%	14	13,2%	79	74,5%	
		Mixta	3	4,4%	10	14,7%	55	80,9%	
TIC4	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.	Básica	29	25,7%	21	18,6%	63	55,8%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	37	34,9%	22	20,8%	47	44,3%	
		Mixta	13	19,1%	13	19,1%	42	61,8%	
<b>EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA (UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO)</b>									
Ítem		Nivel de Enseñanza	(1+2)		3		(4+5)		Observación
			N°	%	N°	%	N°	%	
EO1	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio.	Básica	32	28,3%	43	38,1%	38	33,6%	Sin importar el nivel de enseñanza impartido, no existe claridad en cuanto a la creación de nuevas oportunidades de negocio.
		Media	38	35,8%	29	27,4%	39	36,8%	
		Mixta	20	29,4%	24	35,3%	24	35,3%	
EO2	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado.	Básica	22	19,5%	37	32,7%	54	47,8%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	29	27,4%	32	30,2%	45	42,5%	
		Mixta	17	25,0%	20	29,4%	31	45,6%	
EO3	Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente.	Básica	16	14,2%	29	25,7%	68	60,2%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta se encuentra constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	26	24,5%	28	26,4%	52	49,1%	
		Mixta	10	14,7%	21	30,9%	37	54,4%	
EO4	Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva.	Básica	17	15,0%	43	38,1%	53	46,9%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	25	23,6%	37	34,9%	44	41,5%	
		Mixta	14	20,6%	19	27,9%	35	51,5%	

(Tabla 6.6, continuación)

EO5	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados.	Básica	16	14,2%	34	30,1%	63	55,8%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	28	26,4%	32	30,2%	46	43,4%	
		Mixta	6	8,8%	22	32,4%	40	58,8%	
EO6	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones).	Básica	26	23,0%	39	34,5%	48	42,5%	No existe una mayoría clara en cuanto al crecimiento en los recursos, aunque un porcentaje importante se encuentra de acuerdo, hay otro porcentaje que se muestra neutral
		Media	33	31,1%	29	27,4%	44	41,5%	
		Mixta	16	23,5%	29	42,6%	23	33,8%	
EO7	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento.	Básica	26	23,0%	37	32,7%	50	44,2%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	40	37,7%	23	21,7%	43	40,6%	
		Mixta	19	27,9%	20	29,4%	29	42,6%	
EO8	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos.	Básica	25	22,1%	38	33,6%	50	44,2%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	38	35,8%	25	23,6%	43	40,6%	
		Mixta	17	25,0%	23	33,8%	28	41,2%	

### RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

Ítem	Nivel de Enseñanza	(1+2)		3		(4+5)		Observación	
		N°	%	N°	%	N°	%		
RO1	Nuestra organización es exitosa.	Básica	11	9,7%	30	26,5%	72	63,7%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que su organización es exitosa. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	25	23,6%	36	34,0%	45	42,5%	
		Mixta	12	17,6%	10	14,7%	46	67,6%	
RO2	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.	Básica	12	10,6%	36	31,9%	65	57,5%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	28	26,4%	29	27,4%	49	46,2%	
		Mixta	13	19,1%	11	16,2%	44	64,7%	

(Tabla 6.6, continuación)

RO3	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí.	Básica	8	7,1%	26	23,0%	79	69,9%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	26	24,5%	23	21,7%	57	53,8%	
		Mixta	4	5,9%	18	26,5%	46	67,6%	
RO4	La organización es respetada por el medio externo.	Básica	10	8,8%	17	15,0%	86	76,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que su organización es respetada por el medio externo. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	23	21,7%	34	32,1%	49	46,2%	
		Mixta	6	8,8%	17	25,0%	45	66,2%	
RO5	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.	Básica	10	8,8%	24	21,2%	79	69,9%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización conoce las necesidades de sus clientes. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	15	14,2%	23	21,7%	68	64,2%	
		Mixta	4	5,9%	15	22,1%	49	72,1%	
RO6	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.	Básica	9	8,0%	36	31,9%	68	60,2%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que el futuro de esta es seguro. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	25	23,6%	24	22,6%	57	53,8%	
		Mixta	9	13,2%	16	23,5%	43	63,2%	
RO7	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.	Básica	13	11,5%	23	20,4%	77	68,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta es capaz de reinventarse a sí misma. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	17	16,0%	34	32,1%	55	51,9%	
		Mixta	11	16,2%	9	13,2%	48	70,6%	
RO8	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.	Básica	16	14,2%	36	31,9%	61	54,0%	Si bien el mayor porcentaje se muestra de acuerdo en que su organización evoluciona con rapidez, esa mayoría no es tan clara en la enseñanza media
		Media	38	35,8%	32	30,2%	36	34,0%	
		Mixta	16	23,5%	21	30,9%	31	45,6%	
RO9	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.	Básica	13	11,5%	38	33,6%	62	54,9%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta es un ejemplo de buena coordinación. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	34	32,1%	32	30,2%	40	37,7%	
		Mixta	11	16,2%	17	25,0%	40	58,8%	



(Tabla 6.6, continuación)

RO10	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno.	Básica	13	11,5%	37	32,7%	63	55,8%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta reacciona con rapidez a los cambios del entorno. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	38	35,8%	21	19,8%	47	44,3%	
		Mixta	13	19,1%	12	17,6%	43	63,2%	
RO11	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada.	Básica	15	13,3%	33	29,2%	65	57,5%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	35	33,0%	22	20,8%	49	46,2%	
		Mixta	10	14,7%	20	29,4%	38	55,9%	
RO12	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.	Básica	12	10,6%	24	21,2%	77	68,1%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta es una entidad orientada a resultados. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	18	17,0%	30	28,3%	58	54,7%	
		Mixta	7	10,3%	11	16,2%	50	73,5%	
RO13	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.	Básica	14	12,4%	27	23,9%	72	63,7%	La mayoría considera según el nivel educacional impartido por su organización que esta utiliza los recursos eficientemente. (no importa el tipo de educación impartido)
		Media	25	23,6%	27	25,5%	54	50,9%	
		Mixta	12	17,6%	15	22,1%	41	60,3%	

(Fuente: elaboración propia)

## 6.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DESCRIPTIVO DEL CONJUNTO DE VARIABLES ESTUDIADAS

### 6.4.1. Criterios de Interpretación

Para llevar a cabo un análisis estadístico descriptivo se han considerado los siguientes criterios de interpretación (Tabla 6.7).

**Tabla 6.7: Criterios de interpretación para estadística descriptiva de variables**

Rango Valor Medio	Interpretación
1,0 <= Vm < 1,5	Se reconoce que este ítem no existe, aunque se encuentra más cercana a ser reconocida como absolutamente inexistente
1,5 <= Vm < 2,0	Se reconoce que este ítem no existe
2,0 <= Vm < 2,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, ésta se encuentra más próximo a ser reconocido como inexistente
2,5 <= Vm < 3,0	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
3,0 <= Vm < 3,5	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
3,5 <= Vm < 4,0	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
4,0 <= Vm < 4,5	Se reconoce que este ítem existe
4,5 <= Vm < 5,0	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente

(Fuente: Araya, 2007)

Para cada una de las variables medidas se muestran el promedio y desviación estándar correspondiente.

### 6.4.2. Variable Creación de Conocimiento

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Compromiso Laboral se presentan en la tabla 6.8.

**Tabla 6.8: Estadística descriptiva variable Creación de Conocimiento**

	Ítem	Prom	Desv Esta
CC1	Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores	3,4	1,09
CC2	Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.	3,8	0,95
CC3	Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos	2,7	1,26
CC4	Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.	3,5	1,01
CC5	Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos	3,6	1
-	<b>Promedio Creación de Conocimiento</b>	<b>3,4</b>	<b>-</b>

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores medios de los ítems de Creación de Conocimiento presentados en la tabla 6.7 con la interpretación correspondiente (tabla 6.4), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 6.9.

**Tabla 6.9: Resultados de interpretación de valores medios de Creación de Conocimiento**

Ítem	Valor Medio	Interpretación
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS ASOCIADAS CON SI/TI</b>		
CC1	3,4	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicha ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocida como existente
CC2	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicha ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocida como existente
CC3	2,7	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
CC4	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
CC5	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
Media Creación Conocimiento	3,4	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados a la Creación de Conocimiento puede indicarse que:

- i. De los cinco ítems ninguno de ellos presenta un valor medio mayor o igual a cuatro ( $V_m \geq 4$ ), lo que puede significar que ninguno de los ítems asociados a la creación de conocimiento se reconocen como existentes en las organizaciones educacionales estudiadas.
- ii. De los cinco ítems tres de ellos (CC2, CC4 y CC5), presentan un valor promedio mayor o igual que 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales ítems se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los cinco ítems dos de ellos (CC1 y CC3) presenta un valor promedio mayor o igual que 2,5 y menor a 3,5, lo que puede significar que este ítem no se reconoce que existe, pero tampoco se reconoce que no existe.
- iv. De los cinco ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce como inexistente.
- v. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem CC2 ( $V_m = 3,8$ ), es decir, el ítem definido como “Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.”, es el ítem más desarrollado en la Creación del Conocimiento en las organizaciones estudiadas (aunque no se tiene claridad sobre su existencia, estando más próximo a ser reconocido como existente).

- vi. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem CC3 ( $V_m=2,7$ ), lo que puede interpretarse que “Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos”, es el ítem menos desarrollado en la Creación de Conocimiento de las organizaciones estudiadas.
- vii. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems de la Creación de Conocimiento ( $V_m=3,4$ ), puede señalarse que, en general, en las organizaciones estudiadas se percibe que no se tiene plena claridad de la existencia de la Creación de Conocimiento, pero se encuentran más próximas a reconocer su existencia.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 6.10.

**Tabla 6.10: Resumen análisis para variable Creación de Conocimiento**

Ítem	Valor Medio	Observación
GENERAL: La variable Creación de Conocimiento se aprecia como una variable que, en general, no se tiene certeza de su existencia en las organizaciones estudiadas ( $V_m=3,4$ ), aunque si se encuentra más cercana a ser reconocida como existente.		
-	-	Corresponden a aspectos de la Creación de Conocimiento que se reconozcan abiertamente como existentes ( $V_m \geq 4$ ), en las organizaciones educacionales estudiadas. Esto puede indicar que ninguno de tales aspectos se ha desarrollado efectivamente.
CC2	3,8	Corresponden a los aspectos de Creación de Conocimiento sobre los cuales no se tiene claridad en torno a su existencia ( $3,5 \leq V_m < 4$ ) aunque están más próximos a ser reconocidos en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que se podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de incentivar y fortalecer la Creación de Conocimiento en estas organizaciones.
CC5	3,6	
CC4	3,5	
CC1	3,4	Corresponde a los aspectos de la Creación del Conocimiento sobre los cuales se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dichos ítem ( $2,5 \leq V_m < 3,5$ )
CC3	2,7	
-	-	Corresponde a aspectos en la Creación de Conocimiento, de las organizaciones estudiadas, que aunque no exista claridad en torno a su existencia, se encuentren más próximos a ser reconocidos como inexistentes ( $2 \geq V_m < 2,5$ ).
-	-	Corresponden a aspectos en la Creación de Conocimiento, de las organizaciones estudiadas, que se reconozcan abiertamente como inexistentes ( $V_m < 2$ ).

(Fuente: Elaboración propia)

#### 6.4.3. Variable Almacenamiento de Conocimiento (Memoria Organizativa)

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Memoria Organizativa se presentan en la tabla 6.11.

**Tabla 6.11: Estadística descriptiva variable Memoria Organizativa**

	Ítem	Promedio	Desv. Est
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA - PERSONAS</b>		<b>3,7</b>	<b>-</b>
MOP1	Usted siente que su trabajo es útil para la organización	4,3	0,77
MOP2	Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente	4,0	0,81
MOP3	Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo	4,0	0,90
MOP4	Sus compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización	3,7	0,97
MOP5	El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros	3,8	0,84

(Tabla 6.11, continuación)

MOP6	Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros	3,1	1,11
MOP7	Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras	3,3	1,09
<b>Ítem</b>		<b>Promedio</b>	<b>Desv. Est</b>
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – SISTEMAS</b>		<b>3,2</b>	<b>-</b>
MOSI1	La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad	3,1	1,16
MOSI2	En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto	3,3	1,28
MOSI3	Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	3,3	1,25
MOSI4	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua.	3,2	1,21
MOSI5	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo	3,1	1,24
MOSI6	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización	3,0	1,17
MOSI7	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados	3,1	1,16
<b>Ítem</b>		<b>Promedio</b>	<b>Desv. Est</b>
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – CULTURA ORGANIZATIVA</b>		<b>3,6</b>	<b>-</b>
MOCO1	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.	3,8	0,94
MOCO2	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización	3,8	0,92
MOCO3	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	3,6	0,91
MOCO4	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables	3,7	0,91
MOCO5	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes	3,7	1,01
MOCO6	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.	3,8	1,02
MOCO7	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar.	3,8	0,95
MOCO8	Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización	3,5	1,15
MOCO9	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización	3,9	0,88
MOCO10	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización	3,3	1,09
MOCO11	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante	3,3	1,14
MOCO12	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	3,6	1,02
-	<b>Promedio Memoria Organizativa</b>	<b>3,5</b>	<b>-</b>

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores medios de los ítems de Memoria Organizativa presentados en la tabla 6.11 con la interpretación correspondiente (tabla 6.7), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 6.12.

**Tabla 6.12: Resultados de interpretación de valores medios de Memoria Organizativa**

Ítem	Valor Medio	Interpretación
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA - PERSONAS</b>		
MOP1	4,3	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente
MOP2	4,0	Se reconoce que este ítem existe
MOP3	4,0	Se reconoce que este ítem existe
MOP4	3,7	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOP5	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOP6	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOP7	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
<b>Valor medio Memoria Organizativa- Personas</b>	<b>3,7</b>	Se reconoce que, aunque no se tiene una claridad en torno a su existencia, se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – SISTEMAS</b>		
MOSI1	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOSI2	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOSI3	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOSI4	3,2	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOSI5	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOSI6	3,0	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOSI7	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
<b>Valor medio Memoria Organizativa- Sistemas</b>	<b>3,2</b>	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – CULTURA ORGANIZATIVA</b>		
MOCO1	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO2	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO3	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO4	3,7	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO5	3,7	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO6	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO7	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO8	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO9	3,9	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
MOCO10	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOCO11	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
MOCO12	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente

(Tabla 6.12, continuación)

<b>Valor medio Memoria Organizativa-Cultura Organizativa</b>	<b>3,6</b>	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
<b>Valor medio Memoria Organizativa</b>	<b>3,5</b>	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de esta variable, ésta se encuentra más próxima a ser reconocida como existente

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados a la Memoria Organizativa-Personas puede indicarse que:

- i. De los siete ítems tres de ellos, los ítems MOP1 y MOP2, MOP3, presentan un valor promedio mayor o igual a cuatro ( $\geq 4$ ), lo que puede significar que estos aspectos realmente se reconocen como existentes en las organizaciones estudiadas.
- ii. De los siete ítems dos de ellos, MOP4, MOP5, presentan un valor promedio entre 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales aspectos no se tiene claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los siete ítems dos de ellos, MOP6 y MOP7, presenta un valor promedio entre 2,5 y menor que 3,5, lo que puede significar que tales ítems no existen aspectos que no se reconocen que existen, pero tampoco se reconoce que no existen.
- iv. De los cinco ítems, ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual que 2 y menor que 2,5, lo que puede señalar que sobre ningún ítem no se tiene claridad en torno a su existencia, en el rango más próximo a ser reconocido como inexistente.
- v. De los cinco ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce abiertamente como inexistente.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem MOP1 ( $V_m=4,3$ ), es decir, el ítem definido como “Usted siente que su trabajo es útil para la organización”, es el ítem más desarrollado en la Memoria Organizativa-Personas en las organizaciones estudiadas.
- vii. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem MOP6 y el ítem MOP7 ( $V_m=3,15$ ), lo que puede interpretarse que “Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros” y “Los trabajadores sienten que tienen la oportunidad para avanzar en sus carreras”, son los ítems menos desarrollados en la Memoria Organizativa-Personas en las organizaciones estudiadas.
- viii. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems de la Memoria Organizativa-Personas ( $V_m=3,7$ ), puede señalarse que, en general, en las organizaciones estudiadas se percibe que no se tiene plena claridad de la existencia de la Memoria Organizativa-Personas, pero se encuentran más próximas a reconocer su existencia.

En relación con los ítems asociados a la Memoria Organizativa-Sistemas, puede indicarse que:

- i. De los siete ítems, ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual a cuatro ( $\geq 4$ ).

- ii. De los siete ítems, MOSI1, MOSI2, MOSI3, MOSI4, MOSI5, MOSI6, MOSI7, todos presentan un valor promedio mayor o igual que 3 y menor que 3,5, lo que puede significar que para tales aspectos se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dichos ítem.
- iii. De los siete ítems, ninguno de ellos presenta un valor entre 2 y 2,5, lo que puede señalar que sobre ningún ítem no se tiene claridad en torno a su existencia, en el rango más próximo a ser reconocido como inexistente.
- iv. De los siete ítems, ninguno presenta un valor menor que 2, lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce abiertamente como inexistente.
- v. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem MOSI2 y MOSI3 ( $V_m=3,3$ ), es decir, el ítem para analizar el uso de las bases de datos, son los más desarrollados en la Memoria Organizativa-Sistemas de Información en las organizaciones estudiadas.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem MOSI6 ( $V_m=3,0$ ), lo que puede interpretarse que “Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización”, es el ítem menos desarrollado en la Memoria Organizativa-Personas en las organizaciones estudiadas.
- vii. Si se observa el valor medio del conjunto de ítems de la Memoria Organizativa-Sistemas de Información ( $V_m=3,2$ ), puede señalarse que, en general, en las organizaciones estudiadas se percibe que no se tiene plena claridad de la existencia de la Memoria Organizativa-Sistemas de Información, pero se encuentran más próximas a reconocer su existencia.

En relación con los ítems asociados a la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa, puede indicarse que:

- i. De los doce ítems ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual a cuatro ( $\geq 4$ ), lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce como existentes, en las organizaciones estudiadas.
- ii. De los doce ítems, diez de ellos, MOCO1, MOCO2, MOCO3, MOCO4, MOCO5, MOCO6, MOCO7, MOCO8, MOCO9, MOCO12, presentan un valor promedio mayor o igual 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales ítems no se tiene claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los doce ítems dos de ellos, MOCO10 y MOCO11, presenta un valor promedio mayor o igual 2,5 y menor que 3,5, lo que puede significar que tales ítems no se reconocen que existen, pero tampoco se reconocen que no existen.
- iv. De los doce ítems, ninguno de ellos presenta un valor entre 2 y 2,5, lo que puede señalar que sobre ningún ítem no se tiene claridad en torno a su existencia, en el rango más próximo a ser reconocido como inexistente.
- v. De los doce ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce abiertamente como inexistente.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem MOCO9 ( $V_m=3,9$ ), es decir, el ítem definido como “Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización”, es el ítem más desarrollado en la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa en las organizaciones estudiadas.



- vii. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem MOCO10 y el ítem MOCO11 ( $V_m=3,3$ ), lo que puede interpretarse que “El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización”, y “En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante”, son los ítems menos desarrollados en la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa en las organizaciones estudiadas.
- viii. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems de la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa ( $V_m=3,6$ ), puede señalarse que, en general, en las organizaciones estudiadas se percibe que no se tiene plena claridad de la existencia de la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa, pero se encuentran más próximas a reconocer su existencia.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 6.13.

**Tabla 6.13: Resumen análisis para variable Memoria Organizativa**

Ítem	Valor Medio	Observación
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA - PERSONAS</b>		
GENERAL: La variable Memoria Organizativa-Personas se aprecia, en general, como una variable sobre la que no se tiene claridad de su existencia, aunque se encuentra más próxima a ser reconocida como existente ( $V_m=3,7$ ).		
MOP1	4,3	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Personas, ordenados de mayor a menor, abiertamente reconocidos como existentes ( $V_m \geq 4$ ) en las organizaciones estudiadas, los que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse.
MOP2	4,0	
MOP3	4,0	
MOP4	3,8	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Personas sobre los cuales se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente ( $3,5 \leq V_m < 4,0$ ) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de fortalecer la Memoria Organizativa-Personas de las personas que laboran en su interior.
MOP5	3,7	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Personas sobre los cuales se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem ( $2,5 \leq V_m < 3,5$ ) en las organizaciones estudiadas.
MOP6	3,3	
MOP7	3,1	
-	-	Corresponden a los aspectos en la Memoria Organizativa-Personas, de las organizaciones estudiadas, que aunque no exista claridad en torno a su existencia, se encuentren más próximos a ser reconocidos como inexistente ( $2 \geq V_m < 2,5$ ).
-	-	Corresponden a aspectos en la Memoria Organizativa-Personas de las organizaciones estudiadas, que se reconozcan abiertamente como inexistentes ( $V_m < 2$ ).
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – SISTEMAS</b>		
GENERAL: La variable Memoria Organizativa-Sistemas se aprecia en general como una variable que se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem ( $V_m=3,2$ )		
-	-	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Sistemas, que se reconocen abiertamente como existentes ( $V_m \geq 4$ ) en las organizaciones estudiadas, los que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse.
-	-	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Sistemas sobre los cuales se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente ( $3,5 \leq V_m < 4,0$ )
MOSI2	3,3	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Sistemas de Información sobre los cuales no se tiene certeza de su existencia ( $3,0 \leq V_m < 3,5$ ) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de fortalecer la Memoria Organizativa-Sistemas de las personas que laboran en su interior.
MOSI3	3,3	
MOSI4	3,2	
MOSI1	3,1	
MOSI5	3,1	
MOSI6	3,1	
MOSI7	3,1	

(Tabla 6.13, continuación)

MOSI6	3,0	
-	-	Corresponden a los aspectos en la Memoria Organizativa-Sistemas, de las organizaciones estudiadas, que aunque no exista claridad en torno a su existencia, se encuentren más próximos a ser reconocidos como inexistente ( $2 \geq V_m < 2,5$ ).
-	-	Corresponden a aspectos en la Memoria Organizativa-Sistemas de las organizaciones estudiadas, que se reconozcan abiertamente como inexistentes ( $V_m < 2$ ).
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – CULTURA ORGANIZATIVA</b>		
GENERAL: La variable Memoria Organizativa-Cultura Organizativa se aprecia en general como donde se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente ( $V_m = 3,6$ )		
-	-	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa, reconocidos abiertamente como existentes, ( $V_m \geq 4$ ) en las organizaciones estudiadas, los que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse.
MOCO9	3,9	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa sobre los cuales se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente ( $3,5 \leq V_m < 4,0$ ) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de fortalecer la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa de las personas que laboran en su interior.
MOCO1	3,8	
MOCO2	3,8	
MOCO6	3,8	
MOCO7	3,8	
MOCO4	3,7	
MOCO5	3,7	
MOCO3	3,6	
MOCO12	3,6	
MOCO8	3,5	
MOCO10	3,3	Corresponden a los aspectos de la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa sobre los cuales se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem ( $2,5 \leq V_m < 3,5$ )
MOCO11	3,3	
-	-	Corresponden a los aspectos en la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa, de las organizaciones estudiadas, que aunque no exista claridad en torno a su existencia, se encuentren más próximos a ser reconocidos como inexistente ( $2 \geq V_m < 2,5$ ).
-	-	Corresponden a aspectos en la Memoria Organizativa-Cultura Organizativa de las organizaciones estudiadas, que se reconozcan abiertamente como inexistentes ( $V_m < 2$ ).
<b>Valor Medio Memoria Organizativa</b>	<b>3,5</b>	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de una Memoria Organizativa, en las organizaciones estudiadas, ésta se encuentra más próxima a ser reconocida como existente

(Fuente: Elaboración propia)

#### 6.4.4. Variable Transmisión Interna de Conocimiento

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Transmisión Interna de Conocimiento se presentan en la tabla 6.14.

**Tabla 6.14: Estadística descriptiva variable Transmisión Interna de Conocimiento**

	Ítem	Prom	Desv Est
TIC1	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).	3,6	1,09
TIC2	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.	3,5	1,04
TIC3	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.	3,9	0,99
TIC4	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.	3,3	1,17
-	<b>Promedio Transmisión Interna de Conocimiento</b>	<b>3,6</b>	<b>-</b>

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores medios de los ítems de Transmisión Interna de Conocimiento presentados en la tabla 6.14 con la interpretación correspondiente (tabla 6.7), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 6.15.

**Tabla 6.15: Resultados de interpretación de valores medios de Transmisión Interna de Conocimiento**

Ítem	Valor Medio	Interpretación
TIC1	3,6	Se reconoce que, aunque no se tiene una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
TIC2	3,5	Se reconoce que, aunque no se tiene una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
TIC3	3,9	Se reconoce que, aunque no se tiene una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
TIC4	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
Media Transmisión Interna de Conocimiento	<b>3,6</b>	Se reconoce que, aunque no se tiene una claridad en torno a la existencia de esta variable, ésta se encuentra más próxima a ser reconocida como existente

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados a la Transmisión interna del Conocimiento puede indicarse que:

- i. De los cuatro ítems ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual a cuatro ( $V_m \geq 4$ )
- ii. De los cuatro ítems, tres de ellos (TIC1, TIC2 Y TIC3) presentan un valor promedio mayor o igual que 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales ítems se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los cuatro ítems, sólo uno de ellos TIC4 presenta un valor promedio mayor o igual que 2,5 y menor a 3,5, lo que puede significar que no se perciben ítems que se encuentren en el rango “no se reconoce que existe, pero tampoco se reconoce que no existe”.
- iv. De los cuatro ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce como inexistente.
- v. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem TIC3 ( $V_m=3,9$ ), es decir, el ítem definido como “Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos”, es el ítem más desarrollado en la Transmisión Interna de Conocimiento en las organizaciones estudiadas.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem TIC4 ( $V_m=3,3$ ), lo que puede interpretarse que “Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes”, es el ítem menos desarrollado en la Transmisión Interna de Conocimiento en las organizaciones estudiadas.
- vii. Si se observa el valor medio del conjunto de ítems de la Transmisión Interna de Conocimiento ( $V_m=3,6$ ), puede señalarse que, en general, en las organizaciones estudiadas se percibe que no se tiene plena claridad de la existencia de una Transmisión Interna de Conocimiento, pero se encuentran más próximas a reconocer su existencia.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 6.16.

**Tabla 6.16: Resumen análisis para variable Transmisión Interna de Conocimiento**

Ítem	Valor Medio	Observación
GENERAL: La variable Transmisión Interna de Conocimiento se aprecia como una variable que, en general, no se tiene certeza de su existencia en las organizaciones estudiadas ( $V_m=3,6$ ), aunque si se encuentra más cercana a ser reconocida como existente.		
-	-	Corresponden a aspectos de la Transmisión Interna de Conocimiento que se reconocen abiertamente como existentes ( $V_m \geq 4$ ), en las organizaciones educacionales estudiadas, lo que puede indicar que ninguno de tales aspectos se ha desarrollado efectivamente.
TIC3	3,9	Corresponden a los aspectos de Transmisión Interna de Conocimiento sobre los cuales se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente ( $3,5 \leq V_m < 4,0$ ) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que se podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de incentivar y fortalecer la Transmisión Interna de Conocimiento en estas organizaciones.
TIC1	3,6	
TIC2	3,5	
TIC4	3,3	Corresponden a los aspectos de Transmisión Interna de Conocimiento sobre los cuales se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem ( $3,0 \leq V_m < 3,5$ )
-	-	Corresponde a aspectos en la Transmisión Interna de Conocimiento, de las organizaciones estudiadas, que aunque no exista claridad en torno a su existencia, se encuentren más próximos a ser reconocidos como inexistentes ( $2 \geq V_m < 2,5$ ).
-	-	Corresponden a aspectos en la Transmisión Interna de Conocimiento, de las organizaciones estudiadas, que se reconozcan abiertamente como inexistentes ( $V_m < 2$ ).

(Fuente: elaboración propia)

#### 6.4.5. Variable Utilización del Conocimiento (Efectividad Organizativa)

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) se presentan en la tabla 6.17.

**Tabla 6.17: Estadística descriptiva variable Efectividad Organizativa**

	Ítem	Prome	Desv Esta
EO1	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio	3,0	1,14
EO2	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado	3,2	1,05
EO3	Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente	3,4	1,03
EO4	Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva	3,3	1,05
EO5	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados	3,4	1,00
EO6	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones)	3,1	1,11
EO7	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento	3,1	1,12
EO8	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos	3,1	1,12
-	<b>Promedio Efectividad Organizativa</b>	<b>3,4</b>	-

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores medios de los ítems de Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) presentados en la tabla 6.17 con la interpretación correspondiente (tabla 6.7), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 6.18.

**Tabla 6.18: Resultados de interpretación de valores medios de Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento)**

Ítem	Valor Medio	Interpretación
EO1	3,0	Se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de dicho ítem
EO2	3,2	Se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de dicho ítem
EO3	3,4	Se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de dicho ítem
EO4	3,3	Se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de dicho ítem
EO5	3,4	Se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de dicho ítem
EO6	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
EO7	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
EO8	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
<b>Promedio Efectividad Organizativa</b>	<b>3,2</b>	<b>Se reconoce que no se tiene claridad en torno a la existencia de esta variable</b>

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados a la Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) puede indicarse que:

- i. De los ocho ítems ninguno de ellos presenta un valor medio mayor o igual a cuatro ( $V_m \geq 4$ ), lo que puede significar que no se percibe que los ítems asociados a la Efectividad Organizativa existan, en las organizaciones estudiadas.
- ii. Todos los ítems presentan un valor promedio mayor o igual que 2,5 y menor a 3,5, lo que puede significar que se percibe que tales ítems se encuentran en el rango “no se reconoce que existe, pero tampoco se reconoce que no existe”.
- iii. De los ocho ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce como inexistente.
- iv. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem EO3 y el ítem EO5 ( $V_m=3,8$ ), es decir, son los ítems más desarrollados en la Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) en las organizaciones estudiadas.
- v. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem EO1 ( $V_m=3$ ), lo que puede interpretarse que “Mi organización está creando muchas nuevas oportunidades de negocio”, ese punto es el menos desarrollado en la Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) en las organizaciones estudiadas.
- vi. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems de la Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) ( $V_m=3,4$ ), puede señalarse que, en general, en las organizaciones estudiadas se percibe que no se reconoce que esta variable exista, pero tampoco se reconoce como inexistente.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 6.19.

**Tabla 6.19: Resumen análisis para variable Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento)**

Ítem	Valor Medio	Observación
GENERAL: La variable Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) se aprecia como una variable que, en general, no se tiene certeza de su existencia en las organizaciones estudiadas ( $V_m=3,2$ ), aunque tampoco de su inexistencia.		
-	-	Corresponden a aspectos de la Efectividad Organizativa que se reconocen abiertamente como existentes ( $V_m \geq 4$ ), en las organizaciones educacionales estudiadas, lo que puede indicar que ninguno de tales aspectos se ha desarrollado efectivamente. No se percibe que ninguno de los ítems asociados a la Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) exista en las organizaciones estudiadas, lo que puede interpretarse en el sentido que en dichas entidades el conocimiento generado no ha sido utilizado para mejorar la efectividad de la organización, existiendo, en consecuencia, una verdadera oportunidad de avanzar en esta materia.
-	-	Corresponden a los aspectos de la Efectividad Organizativa sobre los cuales no se tiene claridad en torno a su existencia ( $3,5 \leq V_m < 4$ ) aunque están más próximos a ser reconocidos, en las organizaciones estudiadas.
EO3	3,4	Corresponden a los aspectos de Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) sobre los cuales no se tiene certeza de su existencia ( $2,5 \leq V_m < 3,5$ ) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que se podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de incentivar y fortalecer la Efectividad Organizativa (Utilización del Conocimiento) en estas organizaciones.
EO5	3,4	
EO4	3,3	
EO2	3,2	
EO6	3,1	
EO7	3,1	
EO8	3,1	
EO1	3,0	
-	-	Corresponde a aspectos en la Efectividad Organizativa, de las organizaciones estudiadas, que aunque no exista claridad en torno a su existencia, se encuentren más próximos a ser reconocidos como inexistente ( $2 \geq V_m < 2,5$ ).
-	-	Corresponden a aspectos en la Efectividad Organizativa, de las organizaciones estudiadas, que se reconozcan abiertamente como inexistentes ( $V_m < 2$ ).

(Fuente: elaboración propia)

#### 6.4.6. Variable Rendimiento Organizativo

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Rendimiento Organizativo se presentan en la tabla 6.20.

**Tabla 6.20: Estadística descriptiva variable Rendimiento Organizativo**

	Ítem	Promedio	Desv Est
RO1	Nuestra organización es exitosa	3,5	0,99
RO2	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	3,4	0,98
RO3	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí	3,6	0,95
RO4	La organización es respetada por el medio externo	3,6	1,00
RO5	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes	3,8	0,96
RO6	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro	3,5	0,97
RO7	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma	3,6	0,99
RO8	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores	3,2	1,12
RO9	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación	3,3	1,04
RO10	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno	3,4	1,05
RO11	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada	3,4	1,06

(Tabla 6.20, continuación)

RO12	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados	3,6	0,96
RO13	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente	3,5	1,07
-	<b>Promedio Rendimiento Organizativo</b>	<b>3,5</b>	<b>-</b>

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores medios de los ítems de Rendimiento Organizativo presentados en la tabla 6.20 con la interpretación correspondiente (tabla 6.7), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 6.21.

**Tabla 6.21: Resultados de interpretación de valores medios de Rendimiento Organizativo**

Ítem	Valor Medio	Interpretación
RO1	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO2	3,4	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
RO3	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO4	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO5	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO6	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO7	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO8	3,2	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
RO9	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
RO10	3,4	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
RO11	3,4	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
RO12	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO13	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
<b>Media Rendimiento Organizativo</b>	<b>3,5</b>	<b>Se reconoce que, aunque no se tiene una claridad en torno a la existencia de esta variable, ésta se encuentra más próxima a ser reconocida como existente</b>

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados al Rendimiento Organizativo puede indicarse que:

- i. De los trece ítems, ninguno de ellos presenta un valor medio mayor o igual a cuatro ( $V_m \geq 4$ ).
- ii. De los trece ítems, ocho de ellos (RO1, RO3, RO4, RO48, RO6, RO7, RO12, RO13) presentan un valor promedio entre 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para estos ítems se reconoce que no se tiene claridad en torno a su existencia, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los trece ítems, cinco de ellos presentan un valor promedio entre 2,5 y menor a 3,5 (RO2, RO8, RO9, RO10, RO11), lo que puede significar que se percibe que tales ítems se encuentran en el rango “no se reconoce que existe, pero tampoco se reconoce que no existe”.

- iv. De los trece ítems, ninguno presenta un valor promedio mayor o igual que 2, lo que puede significar que ninguno de los ítems se reconoce como inexistente.
- v. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem RO5 ( $V_m=3,8$ ), es decir, el ítem definido como “La organización reconoce las necesidades de los clientes”, es el ítem más desarrollado en el Rendimiento Organizativo en las organizaciones estudiadas.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem RO8
- vii. ( $V_m=3,2$ ), lo que puede interpretarse que “Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores”, es el ítem menos desarrollado en el Rendimiento Organizativo, en las organizaciones estudiadas.
- viii. Si se observa el valor medio del conjunto de ítems rendimiento organizativo ( $V_m=3,5$ ), puede señalarse que, en general, en las organizaciones estudiadas se percibe que no se reconoce que esta variable exista, pero tampoco se reconoce como inexistente

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 6.22.

**Tabla 6.22: Resumen análisis para variable Rendimiento Organizativo**

Ítem	Valor Medio	Observación
GENERAL: La variable Rendimiento Organizativo se aprecia como una variable que, en general se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente ( $V_m=3,5$ )		
-	-	Corresponden a aspectos del Rendimiento Organizativo que se reconocen abiertamente como existentes ( $V_m \geq 4$ ), en las organizaciones educacionales estudiadas. Esto indicaría que ninguno de tales aspectos se ha desarrollado efectivamente.
RO5	3,8	Corresponden a los aspectos del Rendimiento Organizativo donde se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente ( $3,5 \leq V_m < 4,0$ ), ordenados de mayor a menor, en las organizaciones estudiadas, que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse, por lo que se podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de incentivar y fortalecer el rendimiento organizativo.
RO3	3,6	
RO4	3,6	
RO7	3,6	
RO12	3,6	
RO1	3,5	
RO6	3,5	
RO13	3,5	Corresponden a los aspectos del Rendimiento Organizativo donde se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem ( $2,5 \leq V_m < 3,5$ ), los cuales tienen que ver con la capacidad de reaccionar ante los cambios.
RO2	3,4	
RO10	3,4	
RO11	3,4	
RO9	3,3	Corresponde a aspectos en el Rendimiento Organizativo, de las organizaciones estudiadas, que aunque no exista claridad en torno a su existencia, se encuentren más próximos a ser reconocidos como inexistente ( $2 \geq V_m < 2,5$ ).
RO8	3,2	
-	-	Corresponden a aspectos en el Rendimiento Organizativo, de las organizaciones estudiadas, que se reconozcan abiertamente como inexistentes ( $V_m < 2$ ).

(Fuente: elaboración propia)

#### 6.4.7. Conclusiones sobre Análisis Cuantitativo Descriptivo del conjunto de variables estudiadas

Finalmente, sobre la base del análisis descriptivo efectuado, es posible señalar lo siguiente, para cada una de las variables estudiadas:



### 6.4.7.1. Creación de Conocimiento

En general, para la Creación de Conocimiento, como variable, no se tiene claridad de su existencia (no se percibe que existe, aunque tampoco se percibe que no existe), encontrándose más próxima a ser reconocida como existente, lo que otorga la oportunidad de ser desarrollada, en las organizaciones educacionales donde se aplicó el instrumento de medición.

Si bien ninguno de los aspectos relacionados con la creación de conocimiento se percibe claramente que existe con absoluta claridad, algunos de ellos se encuentran muy cercanos a ser reconocidos como existentes, siendo los que presentan una mayor identificación CC1, CC2 CC4 y CC5.

Los cinco aspectos asociados a la creación de conocimiento no son reconocidos absolutamente como existentes, pero tampoco se reconoce que no existen, mientras que ninguno de los aspectos se reconoce abiertamente como no existentes. Los cinco aspectos, ordenados de los menos favorables a los más favorables se presentan en la tabla 6.23.

**Tabla 6.23: Aspectos menos favorables a más favorables de Creación de Conocimiento**

Ítem	Valor Medio	Observación
CC3	2.7	(Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos)
CC1	3.4	(Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores)
CC4	3.5	(Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.)
CC5	3.6	(Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos)
CC2	3.8	(Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.)

(Fuente: elaboración propia)

Es interesante observar que las instituciones educacionales estudiadas deben realizar gestiones para mejorar aquellos aspectos que permitan tener un mejor desarrollo en sus actividades, tales como premiar a los profesores destacados, permitir la creación y búsqueda de nuevos conocimientos, considerando que el crecimiento en aquellos aspectos beneficiará a estudiantes.

### 6.4.7.2. Almacenamiento de Conocimiento (Memoria Organizativa)

En general, la Memoria Organizativa (Almacenamiento de Conocimiento), como variable que contempla las sub-variables de personas, sistemas y cultura, no se tiene plena claridad de su existencia (no se percibe que existe, aunque tampoco se percibe que no existe), encontrándose más próxima a ser reconocida como existente, lo que otorga la oportunidad de ser desarrollada, en las organizaciones estudiadas.

Dentro de la memoria organizativa, es la medición que se realiza a las Personas donde se obtiene un valor promedio más alto ( $V_m=3.7$ ), seguido por Cultura ( $V_m=3.6$ ), y Sistemas ( $V_m=3.2$ ). Más específicamente, para cada una de las tres variables que forman la memoria organizativa, es posible indicar lo siguiente:

#### **Para Memoria Organizativa-Personas:**

De los siete aspectos asociados a la memoria organizativa-personas, tres son reconocidos como existentes, mientras que los otros cuatro no se tiene certeza de su existencia. Los siete aspectos, ordenados de los menos favorables a los más favorables se presentan en la tabla 6.24.

**Tabla 6.24: Aspectos menos favorables a más favorables de Memoria Organizativa-Personas**

Ítem	Valor Medio	Observación
MOP6	3.1	(Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros)
MOP7	3.3	(Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras)
MOP4	3.7	(El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros):
MOP5	3.8	(El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros)
MOP2	4.0	(Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente)
MOP3	4.0	(Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo)
MOP1	4.3	(Usted siente que su trabajo es útil para la organización)

(Fuente: elaboración propia)

**Para Memoria Organizativa-Sistemas:**

Sobre los seis aspectos asociados a la memoria organizativa-sistemas, no se tiene certeza de su existencia. Los seis aspectos, ordenados de los menos favorables a los más favorables se presentan en la tabla 6.25.

**Tabla 6.25: Aspectos menos favorables a más favorables de Memoria Organizativa-Sistemas**

Ítem	Valor Medio	Observación
MOSI6	3.0	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización
MOSI7	3.1	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados
MOSI5	3.1	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponible de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo
MOSI1	3.1	La organización dispone de base de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que pueda ser utilizado con posterioridad.
MOSI4	3.2	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua
MOSI3	3.3	Se puede acceder a las bases de datos y documentos e la organización a través de algún tipo de red informática interna
MOSI2	3.3	En la organización se dispone de directorio, de teléfonos, o de e-mail por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto

(Fuente: elaboración propia)

**Para Memoria Organizativa-Cultura Organizativa:**

Sobre los doce aspectos asociados a la memoria organizativa-cultura, no se tiene certeza de su existencia. Los doce aspectos, ordenados de los menos favorables a los más favorables se presentan en la tabla 6.26.

**Tabla 6.26: Aspectos menos favorables a más favorables de Memoria Organizativa-Cultura**

Ítem	Valor Medio	Observación
MOCO10	3.3	(El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización)
MOCO11	3.3	(En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante)
MOCO8	3.5	(Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización)

(Tabla 6.26, continuación)

MOCO3	3.6	(Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia)
MOCO12	3.6	(El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.)
MOCO4	3.7	(Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables)
MOCO5	3.7	(A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes)
MOCO1	3.8	(Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.)
MOCO2	3.8	(Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización)
MOCO6	3.8	(En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.)
MOCO7	3.8	(Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar.)
MOCO9	3.9	(Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización)

(Fuente: elaboración propia)

Se observa que es necesario mejorar aquellos aspectos relacionados con el reconocimiento de los logros de los trabajadores (personas), la consulta permanente de las bases de datos que dispone la organización (sistemas), el reconocimiento público de las personas que se lo merecen (cultura).

#### 6.4.7.3. Transmisión interna del conocimiento

La transmisión interna como variable de estudio, muestra que no se tiene claridad de su existencia (no se percibe que existe, aunque tampoco se percibe que no existe), pero se encuentra más próxima a ser reconocida como existente, pudiendo con ello tener una buena oportunidad de aplicar recursos que permitan desarrollar aún más esta variable en las instituciones de educación.

Los cuatro aspectos asociados a la transmisión interna ordenados de los menos favorables a los más favorables se presentan en la tabla 6.27.

**Tabla 6.27: Aspectos menos favorables a más favorables de Transmisión Interna del Conocimiento**

Ítem	Valor Medio	Observación
TIC4	3.3	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.
TIC2	3.5	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.
TIC1	3.6	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).
TIC3	3.9	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.

(Fuente: elaboración propia)

Se observa que es necesario mejorar aquellos aspectos relacionados con conferencias, simposios y sesiones que permitan el intercambio de nuevos conocimientos que pueden ser aplicados en las salas de clases por parte de los profesores.

#### 6.4.7.4. Efectividad Organizativa (Utilización del conocimiento)

En la variable de efectividad organizativa, con un valor promedio de 3.4 no se tiene claridad en torno a su existencia, pero se encuentra cercana a ser reconocida.

Es importante que esta variable pueda existir un compromiso real en cuanto a crear nuevas oportunidades y hacer un uso eficiente de los recursos siempre escasos.

Los ocho aspectos asociados a la efectividad organizativa ordenados de los menos favorables a los más favorables se presentan en la tabla 6.28.

**Tabla 6.28: Aspectos menos favorables a más favorables de Utilización del Conocimiento**

Ítem	Valor Medio	Observación
EO1	3.0	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio
EO6	3.1	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones)
EO7	3.1	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento
EO8	3.1	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos
EO2	3.2	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado
EO4	3.3	Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva
EO3	3.4	Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente
EO5	3.4	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados

(Fuente: elaboración propia)

Se observa que es necesario mejorar aquellos aspectos relacionados con la innovación y creación de nuevas oportunidades ya sea en el ambiente externo como el interno.

#### 6.4.7.5. Rendimiento Organizativo

En la variable de rendimiento organizativo con un valor promedio de 3.5, no se tiene claridad en torno a su existencia, pero se encuentra cercana a ser reconocida. Es muy importante para las instituciones educativas que quieren tener un mejor rendimiento organizacional, que estas se puedan adaptar de manera rápida a los cambios externos con mayor rapidez.

Los trece aspectos asociados a la efectividad organizativa ordenados de los menos favorables a los más favorables se presentan en la tabla 6.29.

**Tabla 6.29: Aspectos menos favorables a más favorables de Rendimiento Organizativa**

Ítem	Valor Medio	Observación
RO8	3,2	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores
RO9	3,3	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación
RO2	3,4	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente
RO10	3,4	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno
RO11	3,4	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada
RO1	3,5	Nuestra organización es exitosa
RO6	3,5	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro
RO13	3,5	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente
RO3	3,6	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí

(Tabla 6.29, continuación)

RO4	3,6	La organización es respetada por el medio externo
RO7	3,6	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma
RO12	3,6	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados
RO5	3,8	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes

(Fuente: elaboración propia)

Es importante señalar que las instituciones estudiadas tienen conocimiento de cuáles son las necesidades de los estudiantes, pero no actúa con rapidez ante los cambios del entorno.

## 6.5. ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTADÍSTICO

La técnica estadística que utiliza esta investigación para llevar a cabo el proceso de análisis de datos corresponde a modelos de ecuaciones estructurales, la cual se enmarca dentro del análisis multivariante (Hair et al. 2004). Más específicamente se ha utilizado la técnica Partial Least Squares (PLS).

### 6.5.1. Modelo de Ecuaciones Estructurales (MEE)

La técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) es una extensión de las técnicas multivariantes, como regresión múltiple, análisis factorial, análisis multivariante de la varianza, entre otras (Hair et al. 2004); se distingue por dos características principales (Hair et al. 2004): (i) la estimación de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, y (ii) la capacidad de representar conceptos no observados en tales relaciones y considerar el error de medida en el proceso de estimación.

MEE considera dos modelos (Cepeda y Roldan, 2004): (i) el modelo de medida y (ii) el modelo estructural. El modelo de medida considera las cargas factoriales de las variables observables (indicadores de medida) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos), valorándose la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos. El modelo estructural considera las relaciones de causalidad que se han hipotetizado entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

El análisis de MEE puede desarrollarse utilizando dos técnicas estadísticas (Cepeda y Roldan, 2004): (i) métodos basados en las covarianzas (MBC) (con programas informáticos como LISREL, EQS, AMOS, MX, entre otros); y (ii) análisis basados en componentes o Partial Least Squares (PLS) (con programas como LV-PLS, PLS-Graph, SmartPLS).

Los métodos de estimación basados en covarianzas pueden ser más adecuados en los casos donde existe una teoría previa sólida y se busca un mayor desarrollo y evaluación de la teoría, mientras que PLS se adapta mejor para aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (Cepeda y Roldan, 2004). En este sentido, PLS es recomendable para modelos de investigación predictivos (Barclay et al., 1995; Chin et al., 2003), donde la atención se centra en áreas donde el conocimiento teórico no se encuentra ampliamente desarrollado (Barclay et al., 1995).

### 6.5.2. La Técnica Partial Least Squares (PLS)

#### 6.5.2.1. Antecedentes Generales

La técnica utilizada ha sido PLS (Partial Least Squares o Mínimos Cuadrados Parciales), que es particularmente útil cuando se trata de realizar investigaciones de carácter predictivo relativamente complejas (por ejemplo, con relaciones de mediación o con constructos formativos de segundo orden) y cuando el tamaño muestral es reducido.

La modelización PLS tiene como objetivo la predicción de las “variables dependientes”, lo que se traduce en un intento por maximizar la varianza explicada ( $R^2$ ) de las “variables dependientes”, por lo que PLS es especialmente más adecuado para aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (Cepeda y Roldan, 2004).

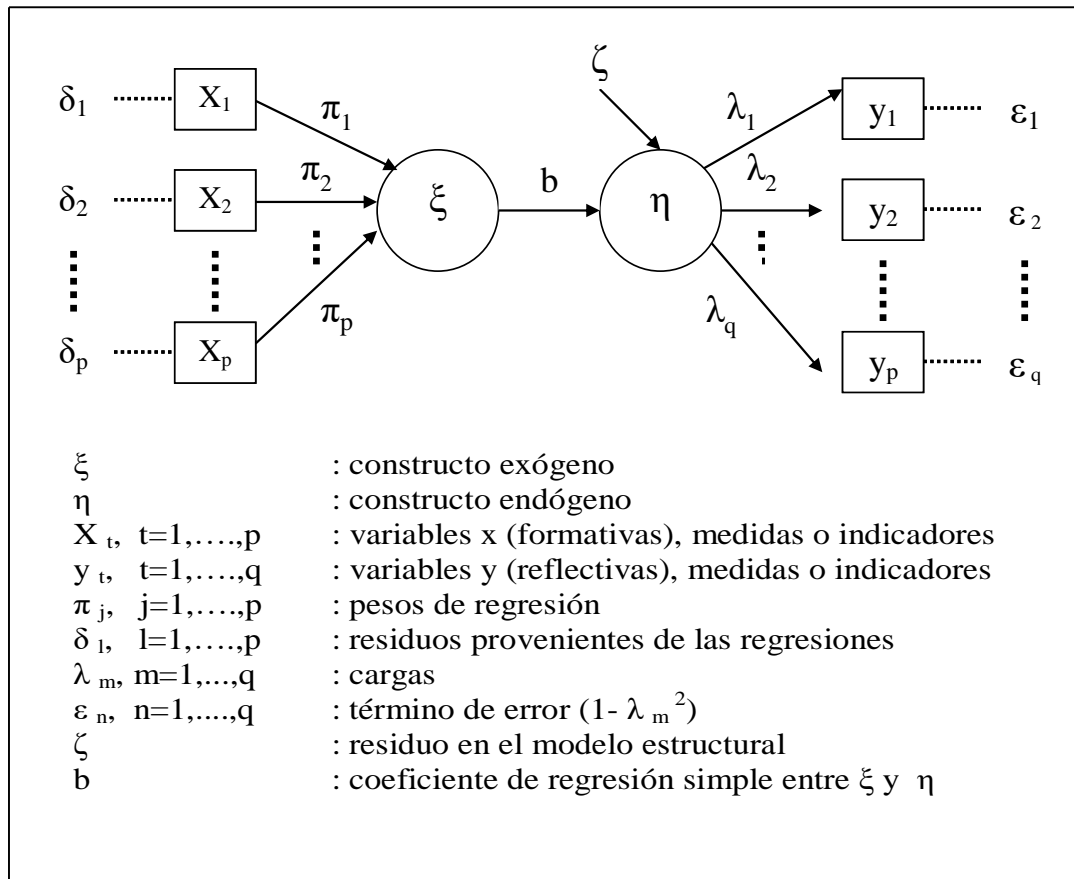
Cepeda y Roldan (2004) señalan, basándose en Wold (1979), que en el enfoque de MEE basado en las covarianzas se pretende encontrar una afirmación de causalidad, lo que se asocia a una modelización firme o rígida, y donde la utilización de dichas técnicas trae consigo algunos problemas relacionados con “las suposiciones restrictivas que se requieren con respecto a la teoría subyacente, las distribuciones de los datos y los niveles de medida de las variables”, lo cual puede significar dificultades de su aplicación en el campo de las ciencias sociales. Dado lo anterior, PLS ha surgido, según lo planteado por tales autores, como una técnica diseñada para “reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible”, lo que se asocia a un tipo de “modelización flexible”, en el cual los procedimientos matemáticos y estadísticos asociados son rigurosos y robustos, pero el modelo matemático es “flexible”, ya que “no realiza suposiciones relativas a niveles de medida, distribuciones de los datos y tamaño muestral”.

Cepeda y Roldan (2004) señalan que PLS es adecuado para desarrollar MEE en las áreas de conocimiento de organización de empresas, donde pueden encontrarse algunas de las siguientes condiciones:

- Existe interés por predecir la variable dependiente.
- Se utilizan diseños de investigación no experimentales, como encuestas, datos secundarios, diseños de investigación cuasi experimentales, etc.
- Los conjuntos de datos suelen ser pequeños. PLS puede ser utilizado si se dispone de un número reducido o elevado de casos.
- Las medidas no se encuentran muy desarrolladas.
- Los datos pueden presentar distribuciones desconocidas o no normales.
- Las teorías no están desarrolladas sólidamente.
- Existen abundantes datos ordinales, cuando no categóricos.
- Presencia de indicadores formativos y reflectivos.

#### **6.5.2.2. Representación Gráfica de un Modelo PLS**

En un estudio con PLS lo primero que debe realizarse es la representación gráfica de las relaciones existentes entre las variables. Es necesario especificar explícitamente el modelo estructural (modelo interno) y el modelo de medidas (modelo externo, donde se representan las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos), para lo cual es útil el desarrollo de nomogramas, como el que se presenta en la figura 6.1, que corresponde a un modelo genérico simple con dos constructos, presentando cada uno de ellos “p” y “q” indicadores respectivamente.



**Figura 6.1: Un modelo de dos constructos**

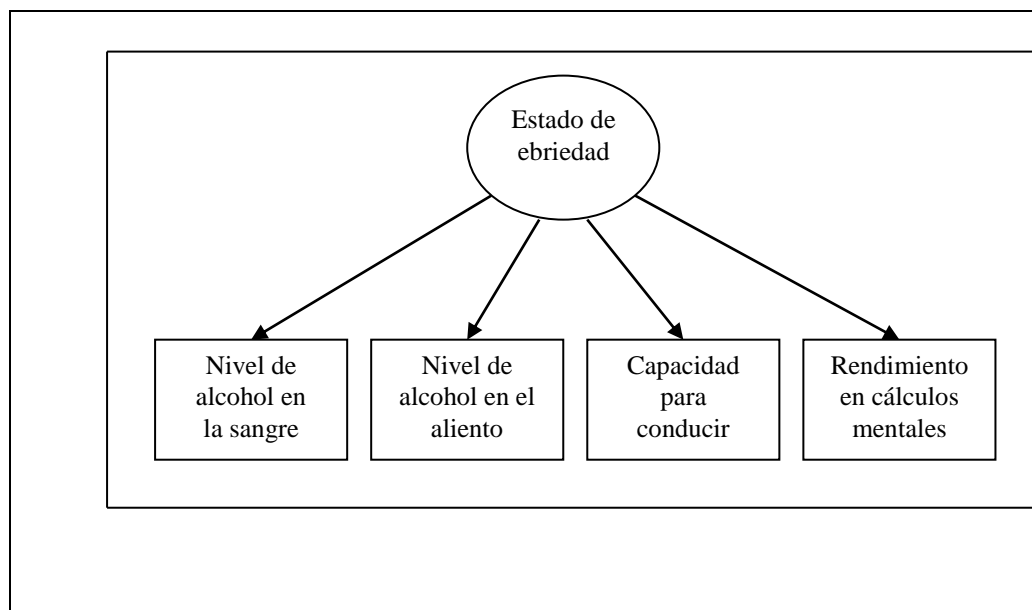
(Fuente: Cepeda y Roldán, 2004)

Los términos básicos que se utilizan son los siguientes:

- ii.1. **Constructo teórico, variable latente o no observable.** Se representa gráficamente por un círculo, distinguiéndose los constructos exógenos ( $\xi$ ) que actúan como variables predictoras o causales de constructos endógenos ( $\eta$ ). Un constructo exógeno es consistente con la idea de variable independiente, mientras que un constructo endógeno lo es con la idea de una variable dependiente.
- ii.2. **Indicadores, medidas, variables manifiestas u observables.** Se representan gráficamente por medio de cuadrados. Se distinguen dos tipos de indicadores:
- ii.3. **Indicadores reflectivos.** En este caso las variables observables se expresan como una función del constructo, de tal modo que éstas reflejan o son manifestaciones del constructo. Las medidas del constructo deberían estar correlacionadas y observar un alto nivel en medidas de consistencia interna.
- ii.4. **Indicadores formativos.** En este caso el constructo se expresa como una función de las variables manifiestas, es decir, los indicadores forman, causan o preceden al constructo. Las medidas de un constructo formativo no necesitan estar correlacionadas, por lo que no es aplicable medidas de consistencia interna.

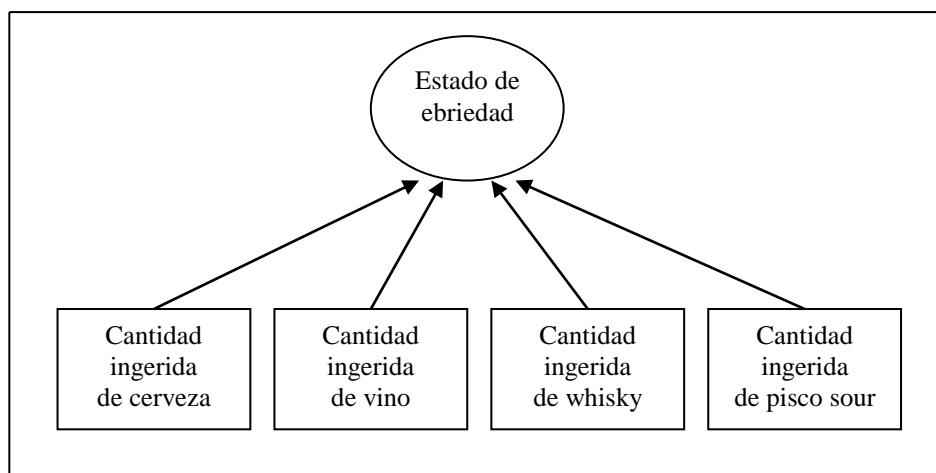
Para dar mayor claridad al concepto de indicadores reflectivos y formativos se utilizará el ejemplo señalado por Cepeda y Roldán (2004), quienes se refieren a la medición del estado de ebriedad de una persona:

Si se considera como constructo latente el estado de ebriedad de una persona y se desea medirlo con indicadores reflectivos, es posible considerar variables observables como el nivel del alcohol en la sangre, el nivel de alcohol en el aliento, la capacidad para conducir, el rendimiento en cálculos mentales. En el caso de que la persona esté ebria todos esos indicadores covariarían y señalarían dicha situación. Estas ideas se representan esquemáticamente en la figura 6.2.



**Figura 6.2: Ejemplo de constructo con indicadores reflectivos**  
(Fuente: Araya, 2007)

Si se desea medir el estado de ebriedad de una persona considerando indicadores formativos, puede considerarse la cantidad ingerida de cerveza, vino, y otros licores. En este caso, la persona podría haber alcanzado un estado de ebriedad por haber consumido sólo altas cantidades de cerveza, pero no del resto de los licores. Estas ideas se representan esquemáticamente en la figura 6.3.



**Figura 6.3: Ejemplo de constructo con indicadores formativos**  
(Fuente: Araya, 2007)



### 6.5.2.3. Procedimiento de estimación de un modelo seguido por PLS

Ya especificados los modelos de medida y estructural, los parámetros correspondientes son estimados de forma iterativa utilizando Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), regresiones simples y regresiones múltiples. Si se considera como referencia el modelo representado en la figura 6.1, el procedimiento de estimación puede describirse de la siguiente manera (Barclay et al., 1995):

- En la primera iteración de PLS, un valor inicial para  $\eta$  es obtenido sumando simplemente los valores  $y_1, \dots, y_q$  (es decir, las cargas  $\lambda_1, \dots, \lambda_q$  son fijadas en 1).
- Para estimar los pesos de regresión  $\pi_1, \dots, \pi_p$ , se lleva a cabo una regresión con  $\eta$  como variable dependiente y  $x_1, \dots, x_p$  como variables independientes.
- Estas estimaciones son entonces usadas como pesos o ponderaciones en una combinación lineal de  $x_1, \dots, x_p$  dando lugar a un valor inicial para  $\xi$ .
- Las cargas  $\lambda_1, \dots, \lambda_q$  son estimadas entonces por una serie de regresiones simples de  $y_1, \dots, y_q$  sobre  $\xi$ .
- El paso siguiente emplea las cargas estimadas, transformándolas en pesos o ponderaciones, para establecer una combinación lineal de  $y_1, \dots, y_q$  como nueva estimación del valor de  $\eta$ .
- Este procedimiento continúa hasta que la diferencia entre iteraciones consecutivas sea extremadamente pequeña, de acuerdo con el criterio seleccionado por el investigador. Por ejemplo, el procedimiento podría detenerse una vez que la diferencia en la media de las  $R^2$  de todos los constructos de una iteración a la siguiente es insignificante (por ejemplo 0.001). El paso final que se efectúa consiste en calcular el coeficiente de regresión simple  $b$  entre las puntuaciones de los componentes de  $\xi$  y  $\eta$ .

Este conjunto relativamente sencillo de regresiones simples y múltiples puede ser extendido a los modelos causales complejos, a medida que el algoritmo PLS toma segmentos de modelos complejos y aplica el mismo proceso hasta que converge el modelo completo. De esta manera, en un momento determinado, el procedimiento iterativo está trabajando con un constructo y un conjunto de medidas o variables observables relacionadas con este constructo, o con constructos adyacentes en el modelo. Gracias a esta segmentación de modelos complejos PLS puede operar con pequeñas muestras (Barclay et al., 1995).

### 6.5.2.4. Análisis e interpretación de un modelo PLS

PLS lleva a cabo la estimación de los parámetros de medida y estructurales al mismo tiempo. Sin embargo, un modelo PLS es analizado e interpretado en dos etapas (Barclay et al., 1995):

- a. **Valoración de la fiabilidad y validez del modelo de medida.** En el modelo de medida se analiza si los conceptos teóricos están siendo medidos correctamente a través de las variables observadas, para lo cual se analiza la fiabilidad (la medición se hace en forma estable y consistente) y la validez (se mide realmente lo que se desea medir).
- b. **Valoración del modelo estructural.** En la valoración del modelo estructural se evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables.

Esta secuencia de evaluación permite asegurar que se obtengan medidas válidas y fiables antes de tratar de obtener conclusiones referidas a las relaciones existentes entre los constructos (Cepeda y Roldán, 2006).

Cada una de estas evaluaciones se describe más detalladamente a continuación.

#### **a. Evaluación del modelo de medida**

La evaluación del modelo de medida contempla el análisis de fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, la validez convergente y la validez discriminante.

**a.1. Evaluación de la fiabilidad individual del ítem.** En este caso se examinan las cargas ( $\lambda$ ), o correlaciones simples, de las medidas o indicadores con su respectivo constructo. La regla empírica más aceptada y difundida es aquella que indica que para que un indicador sea aceptado como integrante de un constructo debe poseer una carga igual o superior a 0.707. No obstante, diversos investigadores señalan que dicha regla empírica ( $\lambda \geq 0.707$ ) no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Barclay et al., 1995; Chin, 1998), aceptándose para tales casos valores por sobre 0.6 o incluso 0.5 (Chin, 1998).

Los indicadores que no cumplan el criterio señalado pueden ser eliminados, lo que se denomina “depuración de ítems”. Sin embargo, tal como señalan Cepeda y Roldán (2004) es necesario tener cuidado cuando se trabaja con bloques dirigidos internamente. Los indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998). Tal como en el caso de una correlación canónica, los pesos entregan información acerca de la composición e importancia relativa que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente, no teniendo sentido comparar cargas entre indicadores dentro de un bloque. En el caso señalado, es necesario verificar que no exista entre los indicadores de un bloque una alta multicolinealidad, ya que la presencia de ésta produciría estimaciones inestables y haría difícil la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. Para verificar la existencia de multicolinealidad entre indicadores formativos se puede realizar el test del factor de inflación de la varianza (VIF), exigiéndose un nivel por debajo de 5 (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

**a.2. Evaluación de la fiabilidad de un constructo.** Esta valoración permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, permite evaluar con qué rigurosidad las variables manifiestas (indicadores) están midiendo la misma variable latente. La valoración de esta fiabilidad se efectúa considerando la “fiabilidad compuesta” ( $\rho_c$ ) del constructo, considerándose como valoración aceptable 0.7 (Cepeda y Roldán, 2001). Tal como ocurre en la evaluación anterior, la evaluación de la fiabilidad de un constructo sólo es aplicable en el caso de indicadores reflectivos (Cepeda y Roldán, 2001).

**a.3. Evaluación de la validez convergente.** Esta evaluación trata de determinar si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, lo que trae consigo que el ajuste de dichos ítems sea significativo y estén altamente correlacionados. La valoración de esta validez se efectúa por medio de la denominada “Varianza Extraída Media” (AVE)<sup>2</sup>, la que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, recomendándose que alcance un valor superior a 0.50 (Cepeda y Roldán, 2001). Un aspecto importante de señalar es que esta medida sólo puede ser aplicada en bloques dirigidos externamente (Chin, 1998), es decir, en constructos con indicadores reflectivos.

---

<sup>2</sup> Average Variance Extracted (AVE).

**a.4. Evaluación de la validez discriminante.** Esta evaluación indica en qué medida un constructo determinado es diferente de otros constructos. Para que un constructo presente validez discriminante deben existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes (Cepeda y Roldán, 2001). Al utilizar PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay et al., 1995). La valoración de la validez discriminante puede efectuarse utilizando la Varianza Extraída Media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas, la cual debería ser mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos) (Cepeda y Roldán, 2001).

Una vez que se ha establecido que el modelo de medida es satisfactorio, es decir, que cumple con las cuatro valoraciones señaladas, se procede a la evaluación del modelo estructural. No obstante, es necesario señalar que, la evaluación del modelo de medida no es aplicable para indicadores formativos, ya que en este caso no es posible llevar a cabo todas las evaluaciones correspondientes (como se ha señalado en la descripción de éstas), siendo necesario efectuar un análisis de multicolinealidad entre los indicadores.

## **b. Evaluación del modelo estructural**

La evaluación del modelo estructural, que se efectúa una vez que se ha realizado una evaluación positiva del modelo de medida correspondiente, es utilizada para el contraste de las hipótesis de investigación. Una hipótesis, que plantea una relación teórica entre dos constructos, se encuentra representada por el camino path que relaciona esos dos constructos determinados. Luego, son tres los elementos que se consideran para la evaluación de una hipótesis: (i) la cantidad de varianza de una variable exógena que es explicada por los constructos que la predicen, (ii) el grado o medida en que las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas, y (iii) la significación estadística de los parámetros.

**b.1. Cantidad de varianza de una variable dependiente (exógena) que es explicada por el modelo (por los constructos que la predicen).** Esta medida puede ser evaluada por medio del valor  $R^2$  para las variables latentes dependientes, es decir, la cantidad de varianza del constructo exógeno que es explicada por el modelo, el cual debe ser mayor o igual a 0.1, ya que valores de  $R^2$  menores de 0.1, aunque sean estadísticamente significativos, entregan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente presentan un nivel predictivo muy bajo (Cepeda y Roldán, 2001).

**b.2. Grado o medida en que las variables predictoras (exógenas) contribuyen a la varianza explicada de las variables dependientes (endógenas).** Esta medida puede ser examinada por medio de los coeficientes path ( $\beta$ ) o pesos de regresión estandarizados, los que se identifican en el nomograma por medio de las flechas que relacionan a los constructos en el modelo interno. El valor del coeficiente path ( $\beta$ ), o relación entre constructos, debe ser al menos de 0.2 (límite mínimo), siendo un valor ideal mayor que 0.3 (Cepeda y Roldán, 2001).

**b.3. Significación estadística de los parámetros.** Esta medida pretende examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS. Las dos técnicas utilizadas habitualmente se denominan Jackknife y Bootstrap, siendo preferible la segunda (Cepeda y Roldán, 2001). Bootstrap es esencialmente un procedimiento de remuestreo en el cual el conjunto de datos original (del investigador) es tratado como si fuera la población, creándose N conjuntos de submuestras con el fin de obtener N estimaciones de cada parámetro en el modelo PLS.

### **6.5.2.5. Tratamiento de constructos de segundo orden**

Como señalan Barroso, Cepeda y Roldán (2006), en las investigaciones desarrolladas en el campo de las ciencias sociales es posible encontrar diseños de modelos con constructos simples o de primer orden, como constructos más complejos denominados de segundo orden o de orden superior.

Barroso, Cepeda y Roldán (2006) citan a Law et al. (1998) y a Bollen y Lennox (1991) para explicar que un modelo de segundo orden puede definirse como aquel que posee diferentes dimensiones de primer orden para identificar adecuadamente dicho modelo, entendiéndose por dimensión un término conceptual para describir distintas facetas de un constructo que se ha conceptualizado como poseedor de facetas heterogéneas. Por lo tanto, según tales autores, “cada dimensión captura un aspecto único de un constructo dimensional”.

Una observación importante de resaltar es la señalada por Barroso, Cepeda y Roldán (2006), quienes indican que “como el constructo multidimensional es conceptualizado en función de sus dimensiones, no existe de forma separada de éstas”.

Cepeda y Roldán (2001) indican que existen dos métodos para evaluar constructos de segundo orden, el “método de componentes jerárquicos” y el “método de construcción por medio de latent variables scores”, siendo este último más operativo.

El procedimiento utilizado por el “método de construcción por medio de latent variables scores” es el siguiente: Se trabaja directamente con los constructos de primer orden como si fueran los únicos que existen, relacionándolos con todos los otros constructos con los que se relacionaría el constructo de segundo orden. Una vez que se han establecido las relaciones señaladas se calculan los “factor scores” (puntuaciones de los factores), los cuales se utilizarán como indicadores de los constructos de segundo orden en la fase siguiente de ejecución. A partir de ese momento la operativa es similar a la de cualquier modelo al que se le aplica PLS (Cepeda y Roldán, 2001).

### **6.5.3. Aplicación de Técnicas Estadísticas**

Como ya se ha señalado, la técnica estadística empleada para el análisis de los datos corresponde a modelos de ecuaciones estructurales. Más específicamente se ha utilizado la técnica Partial Least Squares (PLS), empleándose el software SmartPLS, versión 3.11.

La aplicación de PLS contempla los siguientes pasos:

- i. Evaluación del Modelo de Medida.
- ii. Evaluación del Modelo Estructural.

La evaluación del Modelo de Medida y del Modelo Estructural se guía por los pasos y criterios señalados en el punto iv. Análisis e interpretación de un modelo PLS. La tabla 6.28 presenta un resumen de los criterios y condiciones exigidas para las evaluaciones correspondientes, considerados en esta investigación.

**Tabla 6.28: Resumen de criterios y condiciones exigidas para las evaluaciones**

Modelo a Evaluar	Evaluación	Condiciones Exigidas
Modelo de Medida	Fiabilidad individual del ítem	$\lambda \geq 0.5$ (*)
	Fiabilidad de un constructo (fiabilidad compuesta, $\rho_c$ )	$\rho_c > 0.7$
	Validez convergente	AVE > 0.5
	Validez discriminante	Utilización del AVE. La varianza media compartida entre un constructo y sus medidas debe ser mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo.
Modelo Estructural	Cantidad de varianza de una variable exógena que es explicada por los constructos que la predicen.	$R^2 \geq 0.1$
	Grado o medida en que las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas.	$\beta \geq 0.2$
	Significación estadística de los parámetros.	t-Student de una cola con n-1 grados de libertad (n es el número de submuestras) (utilización de Bootstrap)

(\*): Se ha considerado un valor de  $\lambda \geq 0.5$ , siguiendo lo recomendado por Hair et al. (2014).  
(Fuente: Araya, 2007)

El modelo de investigación contempla cuatro constructos de primer orden (Creación de Conocimiento, Transmisión Interna de Conocimiento, Efectividad Organizativa, Rendimiento Organizativo) y un constructo de segundo orden (Memoria Organizativa, formado por los constructos de primer orden Personas, Sistemas y Cultura Organizativa).

El análisis en PLS se realiza en dos fases, en la primera se evaluaron las tres dimensiones de la Memoria Organizativa para formar con sus puntajes estandarizados una variable formativa de segundo orden que sería utilizada en la segunda fase. En la segunda fase se evaluaron los modelos de medida y estructural asociados al modelo de investigación.

### 6.5.3.1. Tratamiento Constructo de Segundo Orden Memoria Organizativa

El constructo Memoria Organizativa, de segundo orden, se forma por tres constructos de primer orden, detallados en la tabla 6.29.

**Tabla 6.29: Memoria Organizativa y sus Constructos de Primer Orden**

Constructo de Primer Orden	Identificación
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA - PERSONAS</b>	<b>MOP</b>
Usted siente que su trabajo es útil para la organización	MOP1
Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente	MOP2
Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo	MOP3
Sus compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización	MOP4
El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros	MOP5
Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros	MOP6
Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras	MOP7

(Tabla 6.29, continuación)

<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>MOSI</b>
La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad	MOSI1
En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto	MOSI2
Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	MOSI3
Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua.	MOSI4
Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo	MOSI5
Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización	MOSI6
El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados	MOSI7
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA – CULTURA ORGANIZATIVA</b>	<b>MOCO</b>
Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.	MOCO1
Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización	MOCO2
Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	MOCO3
Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables	MOCO4
A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes	MOCO5
En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.	MOCO6
Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar.	MOCO7
Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización	MOCO8
Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización	MOCO9
El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización	MOCO10
En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante	MOCO11
El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	MOCO12

(Fuente: elaboración propia)

La evaluación de los tres constructos de primer orden permite obtener puntajes estandarizados para cada uno de ellos (pesos), los que se asocian al constructo de segundo orden, para ser utilizados en la segunda fase.

La Memoria Organizativa fue tratada considerando el procedimiento utilizado por el “método de construcción por medio de latent variables score (Cepeda & Roldán, 2004)” (ver punto v de este capítulo), donde las cargas y pesos finales obtenidos se presentan en la Tabla 6.30.

**Tabla 6.30: Cargas/Pesos finales obtenidas para los constructos Asociados a Memoria Organizativa**

Constructo	Carga Nivel Inferior	Carga Nivel Superior (Pesos)
Memoria Organizativa – Personas (MOP)		0,2786
MOP2	0,6138	
MOP3	0,7172	
MOP4	0,7629	
MOP5	0,7452	
MOP6	0,7490	
MOP7	0,7712	
Memoria Organizativa – Sistemas de Información		0,4520
MOSI1	0,7887	
MOSI2	0,7449	
MOSI3	0,8572	
MOSI4	0,8685	
MOSI5	0,8843	
MOSI6	0,8802	
MOSI7	0,8759	
Memoria Organizativa – Cultura Organizativa (MOCO)		0,4471
MOCO1	0,7024	
MOCO10	0,7435	
MOCO11	0,7222	
MOCO12	0,7552	
MOCO2	0,7122	
MOCO3	0,7438	
MOCO4	0,7414	
MOCO5	0,6357	
MOCO6	0,6580	
MOCO8	0,7793	
MOCO9	0,6164	

(Fuente: elaboración propia)

### 6.5.3.2. Evaluación Modelo de Medida del Modelo de Investigación

Dado que la Memoria Organizativa es un constructo de segundo orden, no se evalúa para éste el Modelo de Medida siendo necesario en estos casos evaluar la presencia de multicolinealidad entre los indicadores.

La presencia de multicolinealidad entre los indicadores formativos se evalúa por medio de la prueba de factor de influencia de la varianza (VIF). Los resultados de esta medición para el constructo Memoria Organizativa se presentan en la Tabla 6.31, donde es posible apreciar que todos los valores del indicador VIF son menores que 5 (valor exigido), lo que indica que no existen problemas asociados a multicolinealidad entre los indicadores del constructo.

**Tabla 6.31: Evaluación de Multicolinealidad (VIF) de Memoria Organizativa**

Constructo	VIF
Memoria Organizativa-Cultura Organizativa (MOCO)	2,0446
Memoria Organizativa-Personas (MOP)	1,8798
Memoria Organizativa-Sistemas (MOSI)	1,5214

(Fuente: elaboración propia)

### 6.5.3.3. Fiabilidad Individual del Ítem del Modelo de Investigación

La fiabilidad individual del ítem se evalúa examinando las cargas (o correlaciones simples) de los indicadores (medidas) con su respectivo constructo. El valor establecido como mínimo para que se cumpla esta fiabilidad es de 0.5 (ver tabla 6.28).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 6.32, donde es posible apreciar que el conjunto de ítems satisface las exigencias, cumpliéndose, en consecuencia, la fiabilidad individual del ítem para cada caso.

**Tabla 6.32: Cargas estudiadas en Modelo de Investigación**

Creación del Conocimiento (CC)		Transmisión Interna del Conocimiento (TIC)		Efectividad Organizativa (EO)		Rendimiento Organizativo (RO)	
CC1	0,6677	TC1	0,8563	EO1	0,7469	RO1	0,8130
CC2	0,7816	TC2	0,8687	EO2	0,7959	RO10	0,8631
CC3	0,7674	TC3	0,6226	EO3	0,7879	RO11	0,8713
CC4	0,8601	TC4	0,8175	EO4	0,8527	RO12	0,7629
CC5	0,7849			EO5	0,8042	RO13	0,8193
				EO6	0,8379	RO2	0,8219
				EO7	0,8504	RO3	0,7872
				EO8	0,8596	RO4	0,7248
						RO5	0,7162
						RO6	0,7659
						RO7	0,7945
						RO8	0,8092
						RO9	0,8465

(Fuente: Elaboración Propia)

### 6.5.3.4. Fiabilidad del constructo del Modelo de Investigación (Fiabilidad Compuesta)

La fiabilidad del constructo se evalúa examinando la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ). El valor asumido como apropiado para la fiabilidad compuesta es de 0.7 (ver tabla 6.28).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 6.33, donde es posible apreciar que el conjunto de constructos satisface las exigencias, cumpliéndose, en consecuencia, la fiabilidad del constructo para cada caso.

**Tabla 6.33: Fiabilidad Compuesta**

Constructo	Fiabilidad Compuesta ( $\rho_c$ )
Creación del Conocimiento (CC)	0,8818
Transmisión Interna del Conocimiento (TIC)	0,8731
Efectividad Organizativa (EO)	0,9416
Rendimiento Organizativo (RO)	0,9587

(Fuente: Elaboración Propia)

### 6.5.3.5. Validez Convergente

La validez convergente se evalúa por medio de la Varianza Extraída Media (AVE). El valor del AVE debe ser superior a 0.5 (ver tabla 6.28).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 6.34, donde es posible apreciar que el conjunto de constructos satisfacen las condiciones, por lo que se cumple la validez convergente para cada caso.



**Tabla 6.34: Validez Convergente**

Constructo	Varianza Extraída Media (AVE)
Creación del Conocimiento (CC)	0,6003
Transmisión Interna del Conocimiento (TIC)	0,6360
Efectividad Organizativa (EO)	0,6688
Rendimiento Organizativo (RO)	0,6416

(Fuente: Elaboración Propia)

La Validez Convergente también puede ser evaluada por medio del Alfa de Cronbach, exigiéndose un valor mayor a 0.7. Los valores de Alfa de Cronbach para cada constructo se presentan en la tabla 6.35, apreciándose que el conjunto de ellos satisface la condición exigida.

**Tabla 6.35: Alfa de Cronbach**

Constructo	Alfa de Cronbach
Creación del Conocimiento (CC)	0,8328
Transmisión Interna del Conocimiento (TIC)	0,8074
Efectividad Organizativa (EO)	0,9321
Rendimiento Organizativo (RO)	0,9568

(Fuente: Elaboración Propia)

### 6.5.3.6. Validez Discriminante

La validez discriminante se evalúa utilizando la Varianza Extraída Media (AVE). La condición exigida establece que el AVE de un constructo debe ser superior a la varianza compartida entre él y los otros constructos del modelo (ver tabla 6.28).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 6.36, donde es posible apreciar que se satisface la condición exigida, cumpliéndose, por lo tanto, la validez discriminante.

**Tabla 6.36: Validez Discriminante**

Constructo	Creación Conocimiento (CC)	Efectividad Organizativa (EO)	Rendimiento Organizativo (RO)	Transmisión Interna Conocimiento (TIC)
Creación Conocimiento (CC)	0,7748			
Efectividad Organizativa (EO)	0,6265	0,8178		
Rendimiento Organizativo (RO)	0,6823	0,7212	0,8010	
Transmisión Interna Conocimiento (TIC)	0,5685	0,6264	0,6368	0,7975

(Fuente: Elaboración Propia)

### 6.5.3.7. Conclusión Evaluación Modelo de Medida

Dado que se cumple la fiabilidad individual del ítem, la fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante, se puede concluir que se cumple la evaluación del modelo de medida en forma satisfactoria.

### 6.5.3.8. Evaluación del Modelo Estructural

La evaluación del Modelo Estructural se lleva a cabo por medio de tres indicadores: los coeficientes path ( $\beta$ ), los t-estadísticos y la varianza explicada ( $R^2$ ). Según lo señalado en la tabla 6.28, los coeficientes path deben presentar un valor igual o superior a 0.2 y la varianza explicada deber ser mayor o igual a 0.1.

Los datos obtenidos para la evaluación de este modelo se muestran en la tabla 6.37 y tabla 6.38.

**Tabla 6.37: Coeficiente Path y significancia estadística**

Relación		Coeficiente Path ( $\beta$ )	t-estadísticos/ Valor P	Significancia Estadística
Creación Conocimiento (CC)	→ Memoria Organizativa (MO)	0,7693	28,8529/0,0000	***
Memoria Organizativa (MO)	→ Efectividad Organizativa (EO)	0,4518	7,6695/0,0000	***
Memoria Organizativa (MO)	→ Transferencia Interna Conocimiento (TIC)	0,7144	23,2896/0,0000	***
Transferencia Interna Conocimiento (TIC)	→ Efectividad Organizativa (EO)	0,3036	5,1725/0,0000	***
Efectividad Organizativa (EO)	→ Rendimiento Organizativo (RO)	0,7212	22,7548/0,0000	***
Para n=500 submuestras: *p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001 (basado en una distribución $t_{(499)}$ de Student de una cola)				
$t_{(0.05; 499)}=1.64791345$ ; $t_{(0.01; 499)}=2.333843952$ ; $t_{(0.001; 499)}=3.106644601$				

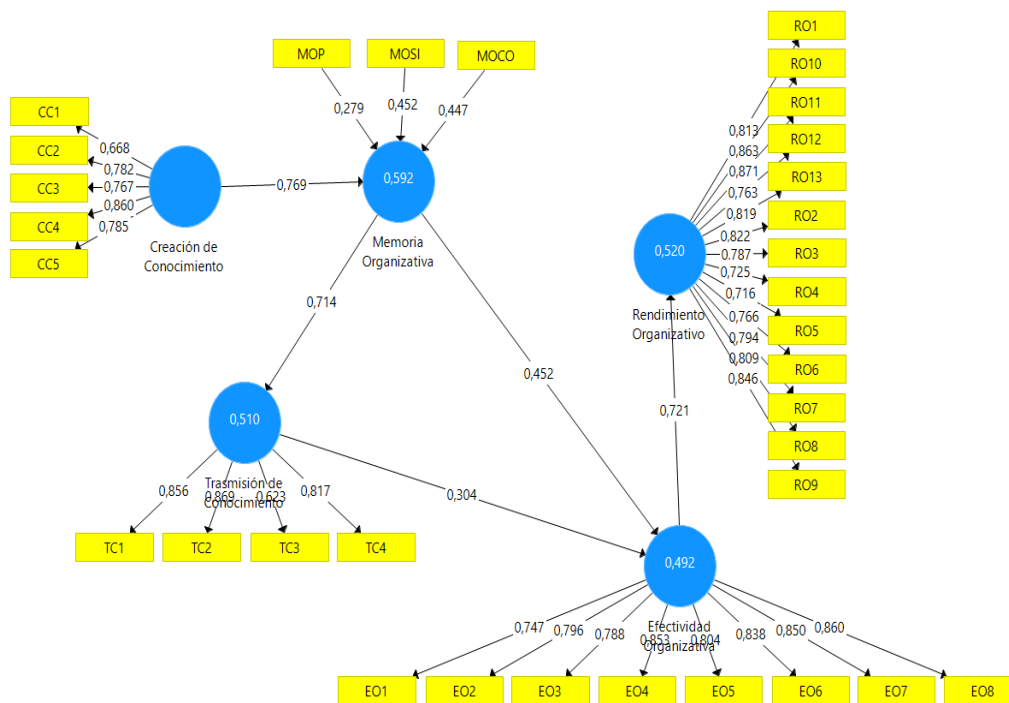
(Fuente: Elaboración propia)

**Tabla 6.38: Varianza Explicada ( $R^2$ )**

Constructo	Varianza Explicada ( $R^2$ )
Memoria Organizativa (MO)	0,592
Efectividad Organizativa (EO)	0,492
Transferencia Interna Conocimiento (TIC)	0,510
Rendimiento Organizativo (RO)	0,520

(Fuente: Elaboración propia)

La figura 6.4 muestra esquemáticamente el resultado de la evaluación del modelo estructural.



**Figura 6.4: Modelo Estructural**

### 6.5.3.9. Contraste de Hipótesis de Investigación

#### i. Criterios para el desarrollo del contraste de hipótesis

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis se deben considerar los resultados obtenidos de la evaluación del modelo estructural. Se debe recordar que la evaluación del modelo estructural se efectúa una vez que se ha realizado una evaluación positiva del modelo de medida correspondiente.

Una hipótesis, que plantea una relación teórica entre dos constructos, se encuentra representada por el camino path que relaciona esos dos constructos determinados. Luego, son tres los elementos que se consideran para la evaluación de una hipótesis:

- La medida o el grado en que las variables predictoras (exógenas) contribuyen a la varianza explicada de las variables dependientes (endógenas). Esta medida se examina por medio del coeficiente path ( $\beta$ ) o peso de regresión estandarizado. El valor del coeficiente path, o relación entre constructos, debe ser al menos de 0.2 (límite mínimo), siendo un valor ideal mayor que 0.3.
- La significación estadística de los parámetros. Esta medida pretende examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS. Las dos técnicas utilizadas habitualmente se denominan Jackknife y Bootstrap, siendo esta última la utilizada en esta investigación, para la obtención de los t-estadísticos.
- La cantidad de varianza de una variable dependiente (exógena) que es explicada por el modelo (por los constructos que la predicen). Esta medida puede ser evaluada por medio del valor  $R^2$  para las variables latentes dependientes, y debe ser mayor o igual a 0.1.

En consecuencia, las condiciones exigidas para que una hipótesis sea aceptada son tres: (i) la relación entre los dos constructos que plantean una hipótesis debe presentar un coeficiente path ( $\beta$ ) mayor o igual a 0.2, (ii) los parámetros deben ser estadísticamente significativos, y (iii) la cantidad de varianza de una variable exógena que es explicada por los constructos que la predicen ( $R^2$ ) debe ser superior o igual a 0.1.

Los datos necesarios para el contraste de las hipótesis de los modelos establecidos en este estudio se han representados en la figura 6.4. Tales datos asociados a las hipótesis correspondientes y los resultados de la evaluación de la contrastación (sostenida o no sostenida) se presentan en la tabla 6.39.

**Tabla 6.39: Validación de Hipótesis**

Hipótesis	Coefficiente Path ( $\beta$ )	t-estadísticos/ Valor P	Significancia Estadística	Validación
H1: La creación del conocimiento presenta una incidencia positiva en el desarrollo de la memoria organizativa, en instituciones de educación básica y media.	0,7693	28,8529/0,0000	***	Se soporta
H2: La memoria organizativa presenta una incidencia positiva en la efectividad organizativa, en instituciones de educación básica y media.	0,4518	7,6695/0,000	***	Se soporta
H3: La memoria organizativa presenta una incidencia positiva en la transferencia interna de conocimiento, en instituciones de educación básica y media.	0,7144	23,2896/0,0000	***	Se soporta
H4: La transferencia interna de conocimiento presenta una incidencia positiva en la efectividad organizativa, en instituciones de educación básica y media.	0,3036	5,1725/0,0000	***	Se soporta
H5: La efectividad organizativa presenta una incidencia positiva en el rendimiento organizativo, en instituciones de educación básica y media.	0,7212	22,7548/0,0000	***	Se soporta

(Fuente: Elaboración propia)

En consecuencia, considerando los datos obtenidos (tabla 6.39), se soportan las cinco hipótesis H1, H2, H3, H4 y H5.

## **6.5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

### **6.5.4.1. Sobre las implicaciones de la investigación**

Las Implicaciones de la presente investigación se pueden agrupar en dos tipos: (1) implicaciones académicas, para la literatura asociada a Gestión del Conocimiento y el impacto que este puede presentar en el rendimiento organizativo, en Establecimientos Educativos, e (2) implicaciones prácticas, para los profesionales, directivos y/o dueños de Establecimientos Educativos que pueden o deseen definir e implementar estrategias, políticas y mecanismos asociados a la gestión del conocimiento, así como considerar factores que pueden incidir en el rendimiento organizativo, como la gestión del conocimiento.

### **6.5.4.2. Sobre el análisis cuantitativo descriptivo para variables Género y Nivel de Enseñanza**

Sobre la base del análisis efectuado, se ha apreciado que la variable Género (masculino, femenino), al igual que la variable Nivel de Enseñanza (básico, medio, mixto) no presentan una incidencia sobre el conjunto de variables estudiadas (creación del conocimiento, almacenamiento del conocimiento, transmisión interna del conocimiento, utilización del conocimiento, rendimiento organizativo).

En el caso de la variable Género, frente a una misma pregunta, tanto hombres como mujeres presentan la misma opinión (en rango de porcentajes).

En el caso de la variable Nivel de Enseñanza, prácticamente en la totalidad de las preguntas, el resultado es el mismo, excepto en cinco casos, en que la Enseñanza Media presenta una respuesta distinta, pero en todas ellas más desfavorables que las otras respuestas, lo que podrían indicar que a este nivel de enseñanza existe una mayor desconformidad con los aspectos planteados en las preguntas aplicadas.

### **6.5.4.3. Sobre el análisis cuantitativo descriptivo para el conjunto de variables**

Sobre la base del análisis cuantitativo descriptivo realizado, es posible comentar lo siguiente:

- i. Los aspectos que presentan una mejor percepción, ordenados de mayor a menor, para cada una de los constructos estudiados son los siguientes:
  - **Para Creación de Conocimiento:**
    - ✓ Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.
    - ✓ Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos
  - **Para Memoria Organizativa:**
    - Memoria Organizativa - Personas:
      - ✓ Usted siente que su trabajo es útil para la organización
      - ✓ Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo
      - ✓ Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente

- Memoria Organizativa – Sistemas:
  - ✓ En la organización se dispone de directorio, de teléfonos, o de e-mail por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto
  - ✓ Se puede acceder a las bases de datos y documentos e la organización a través de algún tipo de red informática interna
  - ✓ Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua
  
- Memoria Organizativa – Cultura Organizativa:
  - ✓ A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes
  - ✓ Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables
  - ✓ El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.)
  
- **Para Efectividad Organizativa:**
  - ✓ Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados
  - ✓ Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente
  - ✓ Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva
  
- **Para Transferencia Interna del Conocimiento:**
  - ✓ Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.
  - ✓ Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).
  
- **Para Rendimiento Organizativo:**
  - ✓ Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.
  - ✓ Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.
  - ✓ Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.
  - ✓ La organización es respetada por el medio externo.
  - ✓ Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí.
  - ✓ Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.
  - ✓ El desempeño futuro de nuestra organización es seguro
  - ✓ Nuestra organización es exitosa

El conjunto de aspectos señalados son los que presentan una mejor percepción en las organizaciones estudiadas, en el sentido que se reconocen como existentes, por lo que sería conveniente que se realizaran las acciones necesarias y convenientes para que tales aspectos se fortalezcan y permanezcan en el tiempo.

- ii. Los aspectos sobre los cuales no se tiene una percepción de su existencia en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, para cada una de los constructos estudiados, son los siguientes:

- **Para Creación de Conocimiento:**

- ✓ Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores
- ✓ Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos)

- **Para Memoria Organizativa:**

- Memoria Organizativa - Personas:

- ✓ El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros
- ✓ Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras
- ✓ Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros

- Memoria Organizativa – Sistemas de Información:

- ✓ Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponible de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo
- ✓ El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados
- ✓ Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización

- Memoria Organizativa – Cultura Organizativa:

- ✓ Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia
- ✓ Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización
- ✓ En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante
- ✓ El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización

- **Para Efectividad Organizativa:**

- ✓ Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado
- ✓ Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos
- ✓ Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento
- ✓ Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones)
- ✓ Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio

- **Para Transferencia Interna del Conocimiento:**

- ✓ Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.
- ✓ Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.

- **Para Rendimiento Organizativo:**

- ✓ Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada
- ✓ Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno
- ✓ Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente
- ✓ Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación
- ✓ Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores

La totalidad de aspectos señalados presentan la condición de no ser percibidos como existentes en las organizaciones estudiadas, por lo que sería conveniente que se realizaran las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de favorecerlos y fortalecerlos en el tiempo, y con ello mejorar la percepción que poseen las personas sobre cada uno de ellos y, por consiguiente, sobre los constructos involucrados.

#### 6.5.4.4. Sobre el análisis cuantitativo estadístico

Sobre la base del análisis cuantitativo estadístico realizado, es posible comentar lo siguiente:

En relación a la **Creación de Conocimiento**, los tres aspectos donde más se ve reflejado son: (i) Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente, (ii) Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos, y (iii) Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos. En cambio, aspectos como “Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores” aparecen reflejados en menor medida. Lo anterior puede interpretarse en el sentido que en los establecimientos educacionales básicos y medios se proyectan principalmente las fuentes internas para la creación de conocimiento organizativo, en comparación con fuentes externas, lo que podría estar asociado al aprendizaje que estas instituciones han desarrollado sobre la forma de hacer las cosas en su gestión y desarrollo como organización.

En relación a la **Memoria Organizativa**, puede apreciarse que, de las tres variables involucradas, la que presenta una mayor relevancia es Sistemas de Información, seguida de Cultura Organizativa y Personas. Más específicamente:

- Respecto a **Sistemas de Información**, todos los aspectos medidos son aceptados, donde los tres aspectos donde más se refleja son: (i) En la organización se dispone de directorio, de teléfonos, o de e-mail por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema, (ii) Se puede acceder a las bases de datos y documentos e la organización a través de algún tipo de red informática interna, (iii) Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua . Mientras que se reflejan en menor medida en aspectos como: (i) Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización, y (ii) El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados. Lo anterior muestra que se visualizan principalmente aspectos asociados con la disponibilidad y facilidad de acceso al conocimiento existente en la organización para el desarrollo de las labores habituales.
- Respecto a **Cultura Organizativa**, once de los doce aspectos son aceptados, donde los tres aspectos donde más se refleja son: (i) Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización, (ii) Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar, (iii) En relación



con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo. Mientras que se refleja en menor medida en aspectos tales como “El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización”, y “En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante”, y aspectos como “Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización” Lo anterior puede significar que se visualizan principalmente aspectos asociados a la existencia de dignidad y respeto en la organización y los valores reinantes.

- Respecto a **Personas**, seis de los siete aspectos son aceptados, donde los tres aspectos donde más se refleja son: (i) Usted siente que su trabajo es útil para la organización (ii) Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo, y (iii) Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente. Mientras que se refleja en menor medida en aspectos tales como “Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros” y “Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras”. Lo anterior puede interpretarse en el sentido que se visualizan principalmente aspectos asociados a que existan oportunidades para avanzar en el desarrollo profesional, al reconocimiento de los logros alcanzados, y al trabajo colaborativo. Resulta interesante mencionar que aspectos asociados al

En relación a la **Transferencia Interna del Conocimiento**, todos los aspectos medidos son aceptados, donde los tres aspectos donde más se refleja son: (i) Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos., (ii) Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.). y (iii) Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes. En cambio, el aspecto “Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos” aparece reflejado en menor medida. Lo anterior puede significar que aspectos asociados a disponer de información oportuna y apropiada, el fácil acceso a fuentes de información, y el compartir conocimiento, son los que principalmente se visualizan.

En relación con la **Efectividad Organizativa (uso del conocimiento)**, todos los aspectos medidos son aceptados, donde los tres aspectos donde más se refleja son: (i) Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados, (ii) Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente, y (iii) Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva.

Mientras que, aspectos como “Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio”, “Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones y “Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento” se visualizan en menor medida. Lo anterior refleja que se proyectan principalmente aspectos relacionados con la utilización del conocimiento para generar nuevos productos o servicios que permiten la obtención de un mejor desempeño.

En relación al **Rendimiento Organizativo**, todos los aspectos medidos son aceptados, donde los tres aspectos donde más se refleja son: (i) Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes, (ii) Nuestra organización es una entidad orientada a resultados y (iii) Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.

Mientras que aspectos como “Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores”, “Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación”, y “Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente”, se visualizan en menor medida. Lo anterior muestra que se visualizan

principalmente aspectos relacionados con la capacidad de reacción para la toma de decisiones y los cambios del entorno, así como la capacidad de coordinación interna.

Todas las relaciones planteadas han sido aceptadas, siendo todas ellas significativas, lo que ha permitido soportar el conjunto de hipótesis definidas, H1, H2, H3, H4 y H5. No obstante lo anterior, se observa relación más fuerte (Coeficiente Path > 0,7) entre Creación de Conocimiento y Memoria Organizativa, así como entre Memoria Organizativa y Transferencia Interna de Conocimiento, y entre Efectividad Organizativa y Rendimiento Organizativo.

El cumplimiento de las hipótesis planteadas se encuentra en la línea de lo señalado por algunos autores, en el sentido que el conocimiento generado (*creación de conocimiento*), las experiencias y eventos ocurridos en el pasado pueden influir en las actividades del presente de la organización (Stein, 1995), por lo que resulta relevante que el conocimiento existente puede ser almacenado (*memoria organizativa*) de manera de ser aprovechado en el futuro (*efectividad organizativa-uso del conocimiento*), lo que va a permitir a las organizaciones tener mayor acceso y recuperar información, que será importante al momento de buscar perfeccionar sus productos y/o servicios (Hernández, 2016) y facilitar el proceso de toma de decisiones (Walsh y Ungson, 1995) (*rendimiento organizativo*).

En el caso particular de la Creación de Conocimiento, este estudio ha identificado que los aspectos que mayormente se visualizan se relacionan con las fuentes internas para la creación de conocimiento organizativo, en comparación con fuentes externas, lo que se encuentra en la línea de lo señalado por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes plantean que en las organizaciones la mayor parte de la creación del conocimiento no vendrá en su mayoría de forma externa, sino que se obtendrá o se capturará de los mismos trabajadores, que son quienes más conocen su entorno laboral y saben a la perfección la manera en que se hacen las operaciones, siendo relevante transformar el conocimiento tácito a explícito.

En el caso de la Memoria Organizativa, este estudio ha identificado que de las tres variables que forman esta memoria, la variable Sistemas de Información es la que presenta un mayor peso en su formación, donde se destacan los aspectos asociados a la disponibilidad y acceso a bases de datos. Lo anterior se encuentra alineado con lo señalado por Valhondo (2003), donde el almacenamiento del conocimiento es prácticamente tecnológico, apuntando al almacenamiento de datos, información y conocimiento.

En el caso de la Transmisión de Conocimiento, este estudio ha identificado que se visualizan aspectos como la utilización de documentos con información apropiada para empleados (y entes externos relevantes), facilidades de acceso al conocimiento para los empleados, disponibilidad de distintos medios para difundir el conocimiento, lo que se encuentra en la línea de lo señalado por Pereira (2014), en el sentido que el conocimiento almacenado en documentos, bancos o bases de datos puede distribuirse para ser utilizado en los procesos de toma de decisiones y en el quehacer permanente de la organización.

En el caso de la Efectividad Organizativa (Uso del Conocimiento), este estudio ha identificado que se visualizan en forma importante aspectos relacionados con la utilización del conocimiento para crear nuevos productos o servicios de manera de mejorar la ventaja competitiva, incrementando los ingresos por dichos productos o servicios, lo que puede estar alineado con lo señalado por Fontalvo et al. (2011), quienes señalan que el desarrollo de nuevas ideas o proyectos se encuentra asociado a la disponibilidad y utilización del conocimiento existente.

En relación a la relación entre Efectividad Organizativa (Uso del Conocimiento) y Rendimiento Organizativo, este estudio ha identificado que existe una importante correspondencia (coeficiente path > 0,7), lo que ratifica lo señalado por distintos autores, en el sentido que es posible obtener mejores resultados si se efectúa una eficiente utilización del conocimiento (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Rodríguez-Ponce, 2001), donde el uso eficiente del conocimiento permite el logro de mejores rendimientos (Valhondo, 2003),

al igual que para el caso de organizaciones hoteleras, las que por medio de la implementación de una gestión del conocimiento han alcanzado un desempeño superior en comparación con aquellas que no lo han implementado (Zegarra, 2012), o para el caso de empresas japonesas, las que han visto incrementar su desempeño gracias al desarrollo de una gestión del conocimiento que disponen (Nonaka y Takeuchi, 2000).

## **7. CAPITULO VII: DIFUSIÓN DE RESULTADOS**

---

Como resultado de esta investigación se han generado los siguientes productos, a la fecha:

- i. “Explorando la relación entre Gestión del Conocimiento y Desempeño Organizativo en Organizaciones Educativas”. Enviado a 14ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, junio 2019, Coimbra, Portugal.
- ii. “La Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Rendimiento de Instituciones Educativas de Chile”. Trabajo en preparación para ser enviado a una revista del área de Sistemas de Información.
- iii. “Gestión del Conocimiento en Instituciones Educativas de enseñanza básica y media de Chile”. Trabajo en preparación para ser enviado a la Revista Calidad en la Educación, Consejo Nacional de Educación (CNED), Chile.

## 8. CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

---

Este estudio ha sido desarrollado en el contexto de establecimientos educativos de enseñanza básica y media, demostrándose que la gestión del conocimiento resulta ser un elemento que puede incidir en su rendimiento, tal como ocurre en el ámbito de empresas productivas.

La gestión del conocimiento, contemplando su creación, almacenamiento, transferencia interna, y utilización, resulta, en consecuencia, relevante para todo tipo de organizaciones, sean de carácter productivo o de servicios, donde la condición fundamental radica en comprender que el logro de ventajas competitivas o mejores niveles de rendimiento pueden deberse no solo a la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos o inversiones en infraestructura, sino a la adecuada gestión del conocimiento existente en su interior, donde las personas juegan un papel fundamental, ya que son ellas las poseedoras del conocimiento y las que deben incorporarlo y aplicarlo en el desarrollo de sus funciones y actividades, de manera de contribuir y facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La revisión bibliográfica de los planteamientos de diversos autores sobre el conocimiento y la gestión del conocimiento ha permitido efectuar un estudio y comprensión de tales conceptos, lo que permite concluir que se han cumplido los dos primeros objetivos específicos definidos.

Los resultados obtenidos muestran una fuerte relación entre las variables estudiadas y con una alta significancia estadística, lo que ha motivado que se soporten las cinco hipótesis de investigación, específicamente, se ha constatado que existe una relación positiva entre la creación del conocimiento y el almacenamiento del conocimiento (dado por la memoria organizativa), como también entre la memoria organizativa y la efectividad organizativa (asociada a la utilización del conocimiento), entre la memoria organizativa y la transmisión interna del conocimiento, entre la transmisión interna del conocimiento y la efectividad organizativa, y entre la efectividad organizativa y el rendimiento organizativo, en instituciones de educación básica y media. Sobre la base de lo expuesto anteriormente, se concluye que se ha cumplido el tercer, cuarto, quinto, sexto y séptimo objetivo específico establecido.

Dado lo anterior, se ha constatado entonces, que el proceso de gestión del conocimiento efectivamente presenta una incidencia positiva en el rendimiento organizativo de establecimientos educativos, lo que permite visualizar la relevancia que puede alcanzar la disponibilidad y utilización adecuada del conocimiento existente para el desarrollo de las actividades de estas instituciones, lo que ha permitido cumplir con el objetivo general de la investigación.

El análisis efectuado sobre el efecto de variables como el género de las personas encuestadas (masculino, femenino) o el nivel de enseñanza impartida (básico, medio, mixto) ha mostrado que dichas variables no presentan un efecto sobre el conjunto de variables estudiadas (creación del conocimiento, almacenamiento del conocimiento, transmisión interna del conocimiento, utilización del conocimiento, rendimiento organizativo), siendo posible concluir que tanto el género como el nivel de enseñanza impartida no inciden en un proceso de gestión del conocimiento en el tipo de organizaciones contempladas.

Si bien este estudio ha permitido visualizar una relación positiva entre la gestión del conocimiento y el rendimiento organizativo en establecimientos educativos, no se encuentra exento de limitaciones, como la cobertura geográfica (donde se ha considerado establecimientos de solo una zona geográfica, concretamente el Gran Concepción). Luego, es conveniente continuar con el desarrollo de este estudio, de manera de disponer de datos de una mayor cobertura de organizaciones educativas, cuyos resultados podrían ratificar los hallazgos encontrados, revertirlos o bien presentar nuevos antecedentes, lo que debe ser discutido. En este sentido, resulta interesante aplicar este estudio a instituciones de otros niveles de enseñanza, como por ejemplo, las universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica, lo que permitiría desarrollar estudios comparativos. De igual forma, resulta atractivo repetir este estudio después de un

periodo de tiempo, de manera de disponer de un análisis de tipo longitudinal, y determinar si existen modificaciones en los resultados, discusión y conclusiones obtenidas.

Lo expresado en el párrafo anterior, constituye, por tanto, posibles trabajos de investigación que pueden desarrollarse en el futuro, de manera de disponer de más antecedentes sobre el comportamiento de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Araya, S. (2007). Interacción entre los Sistemas de Información y el Desempeño en Instituciones Universitarias: Un enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades. Tesis Doctoral, Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid, España.

Artiles Visbal, S. M. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba Documental, information and knowledge management in the enterprise. The Cuban case. *Acimed*, 19(195), 37.

Bellinza, M., Guerrero Barrera, N., & Colon Sirtori Wendy Ramírez Mercado, S. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Año*, 5(10), 257–271.

Cárcel, F. J., & Roldán, C. (2013). Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. *Intangible Capital*, 9(1), 91–125.

Cardona, J., & Calderon, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11–43.

Cardona, R. A. (2012). Forum doctoral revista de la red PILARES, red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales. *Forum Doctoral*, 0(4), 113–147.

Catalán, Contreras, E., & Peluffo, Argon, M. (2002).. Introducción a La Gestión Del Conocimiento Y Su Aplicación Al Sector Público.

Chin-Loy, C., Mujtaba, B. (2007). The Influence Of Organizational Culture on The Success of Knowledge Management Practices With North American Companies. *International Business & Economics Research Journal*, Nova Southeastern University. Volume 6, Number 3.

De la Hoz, Freyle, J. Carrillo, Rincón, E, Gómez Flórez, L (2014), Memoria organizacional en la retroalimentación de clientes. *AD-minister*, (25), 121-138.

De Souza, Pereira, C. (2014). Memoria organizacional y gestión del conocimiento. *Saberes*, 6, 1–22.

Eduardo, D. P., & Saldaña, Z. (2012). Efectos de la transferencia de conocimiento en el desempeño organizativo: Estudio empírico en empresas del sector hotelero de España. *Departamento De Organización De Empresas, Economía Financiera Y Contabilidad*, 369.

Fernández, F. G., & Borjas, A. E. C. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 7, 45–58.

Fontalvo, Herrera, T., Quejada, R., & Puello Payares, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.

Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar*, 47(1), 31–50. <https://doi.org/G>. La Formación Docente en TICs

Gesti, L. A., Conocimiento, D. E. L., & Al, A. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). Análisis de los datos cuantitativos. Metodología de la investigación. <https://doi.org/10.6018/turismo.36.231041>

Hernández Forte, Virgilio (2016). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones

León, M., & Mercader, R. (2002). Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. XVI Congreso Nacional de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa, 1–16. [https://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9)

Marqués-Sánchez, M. del P., Muñoz-Doyague, M. F., Pérez-Rivera, J., Bayón-Darkistade, E., & Casado-Verdejo, I. (2014). El liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 25(2), 140–162. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.517>

Martín, Cruz, N, Martín, Perez, V., & Trevilla, Cantero. C (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. (Ciriec España)*, (66), 187–211.

Martínez, Rodríguez, R. (2012). Manual de Metodología de la Investigación Científica. *Factory Pro Trial*, 74.

Minakata, Arceo, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19.

Nieves Lahaba, & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación., 61–103.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión del conocimiento*. Revista Harvard Business Review América Latina., 1–9.

Ordoñez de Pablos, P., Parreño, Fernández, J., (2012). Hacia una conceptualización del conocimiento de la empresa: un análisis ontológico. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, [S.l.], n. 72, p. 31-47, nov. 2012. ISSN 2341-0841

Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del tipo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8–13.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2009). Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 495-506.

Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora. *Interciencia*, 31 (8), 570-576.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>



Perez-Soltero, A (2002). “Memoria Organizacional Basada en Casos”, Revista de Ciencia y Tecnología Política Vol. 6 No.1, pp. 22-39. 2002. ISSN 1415-3262. Recife, Brasil.

Pérez, D., & Dressler, M. (2003). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Tecnologías de la Información para la gestión del Conocimiento*, 1, 31–59.

Ramón Fernández, F. (2011). Redes Sociales. Contextualización de un fenómeno “dos-punto-cero” Transmisión del conocimiento en la empresa y la influencia de las redes sociales y TIC. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(3), 99–112.

Rodríguez-Gómez, D., & Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73–90.

Rodríguez-Ponce R., E. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia*, 32(12), 820–826.

Rodríguez-Gómez, D. (2015). Gestión del conocimiento y mejora de las organizaciones educativas.

León Santos, M., & Ponjuán Dante, G. (2009). Medición del conocimiento en las organizaciones de información. *Potencia*, 19(6), 1–17.

Tarí Guilló, J. J., & García-Fernández, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Can knowledge management influence firms' performance?*, 13(1), 151–176. <https://doi.org/10.5295/cdg.100263jt>

Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos.

Wiig, KM (1997). Gestión del conocimiento: ¿de dónde viene y adónde irá? *Sistemas expertos con aplicaciones*, 13 (1), 1-14

## 10. ANEXOS

---

### ANEXO 1: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN APLICADO

#### **ENCUESTA PARA TESIS DE MAGISTER: “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO EN INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA Y MEDIA”.**

---

La presente encuesta, ha sido diseñada con el propósito de levantar información que permita evaluar su opinión sobre la Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Rendimiento Organizativo en Instituciones de Educación Básica y Media.

Lea cuidadosamente las instrucciones. La encuesta es anónima y sólo será utilizada con fines académicos. Consultas diríjelas al correo: [csalgadoji@gmail.com](mailto:csalgadoji@gmail.com)

#### **PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL**

**I. Género**

- Femenino  
 Masculino

**II. Rango de edad**

- Menor de 30 años  
 Entre 30 y 39 años  
 Entre 40 y 50 años  
 Mayor de 50 años

**III. Organización en la que trabaja:** \_\_\_\_\_

**Ciudad** : \_\_\_\_\_

**IV. Antigüedad en la Organización**

- Entre 1 y 5 años  
 Entre 6 y 10 años  
 Mayor a 10 años

**V. Años de vida laboral**

- Entre 1 y 5 años  
 Entre 6 y 10 años  
 Mayor a 10 años

**VI. Tipo de Establecimiento**

- Enseñanza Básica  
 Enseñanza Media

**VII. Título Profesional:** \_\_\_\_\_

**SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO**

Para las siguientes afirmaciones relacionadas con la Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Rendimiento Organizativo en Instituciones de Educación Básica y Media., marque con una **X** la opción que más refleja su postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

<b>1</b> Absolutamente en desacuerdo	<b>2</b> En desacuerdo	<b>3</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<b>4</b> De acuerdo	<b>5</b> Absolutamente de acuerdo
--------------------------------------	------------------------	---	---------------------	-----------------------------------

**INDIQUE LA SITUACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL SOBRE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

#	CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
1	Mi organización tiene mecanismos para crear y adquirir conocimientos de diferentes fuentes, tales como empleados, clientes, socios comerciales y competidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mi organización alienta y tiene procesos para el intercambio de ideas y conocimientos entre individuos y grupos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mi organización premia a los empleados por nuevas ideas y conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Mi organización tiene mecanismos para crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Mi organización utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para mejorar los proyectos sucesivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MEMORIA ORGANIZATIVA (ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO)</b>						
<b>PERSONAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	Usted siente que su trabajo es útil para la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Usted siente que su trabajo está organizado eficientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Usted siente que sus habilidades personales están bien utilizadas en su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Sus compañeros de trabajo se comportan de una manera que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	El rendimiento de la unidad en la que trabaja se ve beneficiado por la contribución positiva individual de sus miembros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Los trabajadores sienten que son reconocidos por sus logros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Los trabajadores sienten que tienen oportunidades para avanzar en sus carreras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	La organización dispone de bases de datos que le permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para que puedan ser utilizados con posterioridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	En la organización se dispone de directorio de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (página web, intranet, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16	Las bases de datos, en caso que existan, son actualizadas en forma continua.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17	Todas las personas en la organización tienen acceso a las bases de datos disponibles de acuerdo a las necesidades de su cargo y trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18	Los trabajadores consultan con frecuencia las bases de datos que dispone la organización.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19	El sistema de clasificación, codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>CULTURA ORGANIZATIVA</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
20	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27	Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>TRANSMISIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO (DIFUSIÓN)</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
32	Mi organización tiene conocimiento en la forma que es fácilmente accesible para las necesidades de los empleados (intranet, internet, etc.).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33	Mi organización envía informes oportunos con la información apropiada a los empleados, clientes y otras organizaciones relevantes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34	Mi organización tiene biblioteca, centros de recursos y otros foros para mostrar y difundir conocimientos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35	Mi organización tiene simposios regulares, conferencias y sesiones para compartir conocimientos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA (UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO)</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
36	Mi organización ha creado muchas nuevas oportunidades de negocio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37	Mi organización se ha adaptado rápidamente a los cambios en el mercado.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38	Mi organización está constantemente reajustando o re-alineando metas y objetivos para satisfacer cambios en el ambiente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

39	Mi organización utiliza contantemente nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios para aumentar su ventaja competitiva.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
40	Mi organización ha visto un crecimiento significativo en la capacidad de conocimiento de sus empleados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
41	Mi organización ha experimentado un crecimiento y uso significativo en los recursos de conocimiento (repositorios, patentes, publicaciones).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
42	Mi organización puede atribuir un alto retorno de la inversión a sus iniciativas de gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
43	Mi organización ha incrementado los ingresos de productos y servicios que fueron inspirados por nuevos conocimientos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<b>RENDIMIENTO ORGANIZATIVO</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
44	Nuestra organización es exitosa.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
45	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
46	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
47	La organización es respetada por el medio externo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
48	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
49	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
50	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
51	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
52	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
53	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
54	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
55	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
56	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Solicitud de Aplicación de Encuestas a Profesores de Educación Básica y Media.**

Concepción Agosto del 2018

Para: Sra Ana Moscoso Barría  
De: Claudio Salgado Jimenez

Mi nombre es Claudio David Salgado Jiménez, Rut 15.177.475-k y actualmente soy alumno del Magister en Gestión de Empresas de la Universidad del BioBio y me encuentro realizando mi Tesis denominada "LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA" y para ello debo aplicar un instrumento de medición con escala Likert a los profesores de educación básica y media y poder determinar el efecto de ciertas variables con sus respectivas hipótesis.

Es por lo anteriormente descrito que solicito tenga a bien poder autorizarme en la aplicación del instrumento de medición a profesores de educación básica y media, los resultados allí obtenidos perfectamente pueden ser entregados en alguna futura presentación que uds estimen conveniente.


**Este trabajo de Magister busca determinar la importancia del conocimiento que las personas poseen y cómo por medio de las personas las organizaciones pueden ser más inteligentes y como resultado final alcanzar mejores rendimientos organizacionales.**

Desde ya muchas gracias por toda la ayuda proporcionada

Claudio Salgado Jiménez  
Alumno de Magister en Gestión de Empresas

  
JORGE RIFFO SAN MARTIN  
DIRECTOR (S) DAEM CONCEPCION

**Autoriza DAEM previo acuerdo con DIRECTOR (a) de cada establecimiento.**


Claudio Salgado <csalgado@gmail.com>

---

**TESIS MAGISTER CLAUDIO SALGADO**

Santa Clara < santa.clara@daemtaichuano.cl >  
 Para: csalgado@gmail.com 3 de agosto de 2016, 12:39

----- Mensaje reenviado -----  
 De: Jaime Terán <jaime.teran@daemtaichuano.cl >  
 Fecha: 1 de agosto de 2016, 11:56  
 Asunto: Fwd: TESIS MAGISTER CLAUDIO SALGADO  
 Para: "Centro de Adultos E 1217, Las Américas" <ciela.americas@daemtaichuano.cl >, "Centro Laboral F 511, Atoukura" <centro.atoukura@daemtaichuano.cl >, "Colegio C 1200, San Vicente"  
 <san.vicente@daemtaichuano.cl >, "Colegio C 1300, Nueva Los Lobos" <nueva.loslobos@daemtaichuano.cl >, "Colegio D 484, Villa Independencia" <villa.independencia@daemtaichuano.cl >, "Colegio D 506, Huachipato" <huachipato@daemtaichuano.cl >, "Colegio D 506, Los Condones" <los.condones@daemtaichuano.cl >, "Colegio E 486, Cruz del Sur" <cruz.delsur@daemtaichuano.cl >, "Colegio F 1224, Los Lobos"  
 <los.lobos@daemtaichuano.cl >, "Colegio F 457, Simón" <simon@daemtaichuano.cl >, "Colegio F 493, Buena Vista" <buena.vista@daemtaichuano.cl >, "Colegio F 510, San Francisco"  
 <san.francisco@daemtaichuano.cl >, "Escuela D 483, La Dama Blanca" <dama.blanca@daemtaichuano.cl >, "Escuela C 1400, Villa Centinea Sur" <villa.centinea@daemtaichuano.cl >, "Escuela D 460, Arturo Prat  
 Chaon" <arturo.prat@daemtaichuano.cl >, "Escuela D 461, Santa Leonor" <santa.leonor@daemtaichuano.cl >, "Escuela D 475, Diego Portales" <diego.portales@daemtaichuano.cl >, "Escuela D 482, México"  
 <mexico@daemtaichuano.cl >, "Escuela D 505, Las Higueras" <las.higueras@daemtaichuano.cl >, Escuela de Párvulos Arenal <escparv.arenal@daemtaichuano.cl >, Escuela de Párvulos San Francisco  
 <escparv.sanfrancisco@daemtaichuano.cl >, "Escuela E 492, Libertad" <libertad@daemtaichuano.cl >, "Escuela E 497, Cometa Cabrales" <cometa.cabrales@daemtaichuano.cl >, "Escuela F 481, Puerta Nueva"  
 <puerta.nueva@daemtaichuano.cl >, "Escuela F 490, Cerro Comou" <cerro.comou@daemtaichuano.cl >, "Escuela F 496, Caleta Tumbes" <caleta.tumbes@daemtaichuano.cl >, "Escuela F 500, Huertos Familiares"  
 <huertos.familiares@daemtaichuano.cl >, "Escuela F 502, Cerro Zoror" <cerro.zoror@daemtaichuano.cl >, "Escuela F 509, Santa Clara" <santa.clara@daemtaichuano.cl >, "Liceo Anita Serrano (E 486)"  
 <santa.serrano@daemtaichuano.cl >, "Liceo Industrial de Higuera (A 23)" <industria@daemtaichuano.cl >, "Liceo Pedro Espina Ritchie (A 21)" <amirante.espinaritchie@daemtaichuano.cl >, "Liceo Polivalente Las  
 Salinas (B 26)" <polivalente@daemtaichuano.cl >, "Liceo Sergio Moraga Arol (B 22)" <comercial@daemtaichuano.cl >, "Liceo Técnico de Talcahuano (C 25)" <tecnico@daemtaichuano.cl >  
 Cc: Yuri Fernández <yuri.fernandez@daemtaichuano.cl >


Estimados Directores:

Por medio de la presente y junto con saludarles me permito compartir con ustedes la petición que nos formula el señor Claudio Salgado, ex alumno de nuestro sistema educacional, quien está desarrollando su tesis de Magister en "Gestión del Conocimiento y su incidencia en el rendimiento organizativo", el cual tiene directa relación con los procesos educativos y la gestión que se realiza en aquellos. Como parte del trabajo a desarrollar, está contemplada la aplicación de un cuestionario a los docentes, de enseñanza básica y media de nuestra comuna, situación por lo que, pido compartir esta información con sus docentes y solicitar la colaboración en la aplicación del instrumento, que debe ser dentro del presente mes. Para ello solicito también tomar contacto directamente con don Claudio, a través del correo electrónico indicado.

De antemano agradezco la colaboración prestada, la cual significará también, al término del trabajo investigativo, conocer como se desarrolla la gestión del conocimiento al interior de su establecimiento y así optimizar los procesos educativos.

Saludos cordiales.

----- Mensaje reenviado -----  
 De: Claudio Salgado <csalgado@gmail.com >  
 Fecha: 29 de julio de 2016, 14:57  
 Asunto: TESIS MAGISTER CLAUDIO SALGADO  
 Para: Jaime Terán <jaime.teran@daemtaichuano.cl >, jteran@gmail.com  
(El texto original está oculto)

-----  


**Jaime Terán Rebolledo**  
 Prof. Física y CC. NN.  
 Mag. Adm. Educ.  
 Coordinador Ed. Media y Perfe.  
 DABM de Talcahuano  
 Tongoy 220, Higuera, Talcahuano  
 Tel.: (56) 41 2564532 (of.)

## **ANEXO 2: DIFUSIÓN DE RESULTADOS**

Como resultado de esta investigación se han generado los siguientes productos, a la fecha:

- i. “Explorando la relación entre Gestión del Conocimiento y Desempeño Organizativo en Organizaciones Educativas”. Enviado a 14ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, junio 2019, Coimbra, Portugal.
- ii. “La Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Rendimiento de Instituciones Educativas de Chile”. Trabajo en preparación para ser enviado a una revista del área de Sistemas de Información.
- iii. “Gestión del Conocimiento en Instituciones Educativas de enseñanza básica y media”. Trabajo en preparación para ser enviado a la Revista Calidad en la Educación, Consejo Nacional de Educación (CNED), Chile.