

ANEXO I

**CARTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS,
CARTA DE APOYO, CUESTIONARIO,
Y CUESTIONARIO TRADUCIDO**



*Real Colegio Complutense at Harvard University
26 Trowbridge St, Cambridge, MA 02138
www.realcolegiocomplutense.harvard.edu*

Dear Mr/Ms:

Your firm has been selected to participate in a survey about organizational learning dynamics. We would deeply appreciate your time and effort to assist us in gathering information on this topic.

We are a research team focused on Knowledge Management. Currently we are carrying out a research project about how knowledge stocks and learning flows lead firms to competitive success. Your firm has been selected to take part in our study about organizational learning dynamics. This project is coordinated by Pedro López Sáez, and Dr. Gregorio Martín de Castro, Fellow of the Real Colegio Complutense at Harvard University, and Dr. Raquel Galindo, Fellow and Visiting Scholar of the John F. Kennedy School of Government (Harvard University) and Fellow of the Real Colegio Complutense at Harvard University.

The results of this research will be published in a book titled “Organizational Learning Dynamics: A Comparative Study Between Firms from the USA and Spain”. As acknowledgment for your collaboration, your name and your firm’s name will be listed in the above mentioned book, and you will receive one copy of it.

For speed and ease of response, you can download a MS-Word format questionnaire (it takes about 15-20 minutes to answer) at this link:

www.realcolegiocomplutense.harvard.edu/Research.html

Please return the completed questionnaire to the following e-mail address:

rcc-info@camail.harvard.edu

or fax it at: **(617) 496 3401**

We pledge that your data will not be used for any other purpose nor given to other persons or organizations. Your data will be statistically processed at an aggregate level.

Should you have any questions or concerns, please contact us at (617) 495 35 36 or by e-mail. We thank you in advance for your time and consideration of this request.

Sincerely yours,
The Research Team



*Real Colegio Complutense at Harvard University
26 Trowbridge St, Cambridge, MA 02138
www.realcolegiocomplutense.harvard.edu*

Cambridge, October 22nd 2004

Professor Ángel Sáenz-Badillos, as director of Real Colegio Complutense at Harvard University, supports the Research Project “Organizational Learning Dynamics in High Technology Firms”, developed by professors Gregorio Martín de Castro and Pedro López Sáez. This project is focused on analyzing the contribution of knowledge stocks and organizational learning flows to firm success. The contributions of this research could be highly remarkable for the academic community, as well as for the practitioner one. For this reason, this institution encourages your firm to collaborate with the mentioned research.

Yours sincerely.

Ángel Sáenz-Badillos, PhD
Real Colegio Complutense at Harvard University
Tel. (617) 496-5758

QUESTIONNAIRE ABOUT ORGANIZATIONAL LEARNING DYNAMICS

A) ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION PROCESSES

Please show how often your firm performs the following activities.

	– Often +
Informal meetings like coffees, luncheons, and other social activities.	1 2 3 4 5 6 7
Informal activities focused on free-time, and social activities outside the work place.	1 2 3 4 5 6 7
Activities related to <i>mentoring</i> and master-apprentice relationships.	1 2 3 4 5 6 7
Organizational members share beliefs, values, and ways of thinking.	1 2 3 4 5 6 7
Expression of the corporate mission, vision, and values, as well as the organizational history through documents, policy declarations, etc.	1 2 3 4 5 6 7
Organizational routines are documented in schemes, organizational charts, flow charts, etc.	1 2 3 4 5 6 7
Utilization of metaphors, analogies and models to clarify concepts and ideas.	1 2 3 4 5 6 7
The information contained in files, databases, intranets, corporate networks, company software and other tools for information management is classified and accessed.	1 2 3 4 5 6 7
We sort, add, combine and classify already available information to develop written reports.	1 2 3 4 5 6 7
Within my organization we contact each other through information and communication technologies.	1 2 3 4 5 6 7
We hold meetings to explain the contents of documents focused on policies, procedures, and cultural values of the organization.	1 2 3 4 5 6 7
We hold meetings to clarify and debate the contents of organizational charts, schemes, flow charts.	1 2 3 4 5 6 7
The perspectives, insights, points of view, and mental models of the organization are shaped from data and information already available.	1 2 3 4 5 6 7

B) KNOWLEDGE TRANSFER PROCESSES FROM INDIVIDUALS

Show how often the following situations take place between the organization and its individual members.

	– <i>Often</i> +
My organization develops an opinion about the know-how of any of its members through a long time and a close personal contact.	1 2 3 4 5 6 7
My organization knows which individuals hold a wide practical experience.	1 2 3 4 5 6 7
My organization promotes its most qualified members to visit other areas of the firm, or to follow a rotation program.	1 2 3 4 5 6 7
In my organization, the principles, beliefs, and values of the most qualified and respected members nurture organizational culture.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its most qualified members for gathering their know how in manuals, and for developing protocols and operative procedures for the practice.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its most qualified members for developing training programs for other members of the firm.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its most qualified members to explain their “tricks of the trade” to the rest in meetings and conferences.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its members to issue reports, data, and info, and to put them into databases or intranets.	1 2 3 4 5 6 7
In my organization we can know objectively about the tasks results and progress of any member though several numbers, codes, or graphs.	1 2 3 4 5 6 7
My organization uses and updates a file or database about the technical knowledge owned by each of its members.	1 2 3 4 5 6 7
My organization employs information gathered by its individual members to develop reports, memos, goal plans, and other documents.	1 2 3 4 5 6 7
In my organization, the supervisors of any member develop an opinion about his/her know-how through analyzing his/her records and titles.	1 2 3 4 5 6 7
My organization analyses the designs, schemes, and documents of any member to know his/her ideas, perspectives and points of view.	1 2 3 4 5 6 7
My organization analyses records and data from any member to develop an idea about his/her practical experience.	1 2 3 4 5 6 7

C) KNOWLEDGE TRANSFER PROCESSES FROM GROUPS

Please show how often the following situations take place between your organization and its different groups (divisions, product units, departments or functional areas, hierarchic levels, etc.).

	- Often +
My organization adopts as its own the opinions and assessments from its most experienced groups and those from the best-reputation groups.	1 2 3 4 5 6 7
My organization knows the level of practical experience of each one of its groups, as well as their beliefs, principles, and values that characterize them.	1 2 3 4 5 6 7
In my organization there are groups that act as a reference to the rest because of their beliefs, values, and ways of thinking and acting.	1 2 3 4 5 6 7
My organization promotes workgroups to visit other units or areas or to be visited by other individuals or groups.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its wider-experienced groups to gather their know-how in manuals, to develop protocols and operative procedures for the practice.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its wider-experienced groups to develop training programs.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its wider-experienced groups to get involved in internal best practices meetings.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks its groups to issue reports, data, and information, and to upload them into files, databases and intranets.	1 2 3 4 5 6 7
In my organization we can know in an objective fashion the results and processes of any function assigned to a certain group through a set of numbers, codes, graphs, or figures.	1 2 3 4 5 6 7
My organization employs and updates a file or database of the technical knowledge owned by any of its groups.	1 2 3 4 5 6 7
My organization employs the information provided by its groups to develop reports, memos, goal plans, and other documents.	1 2 3 4 5 6 7
In my organization, the records and figures of a certain group make it gain a reputation among the rest of the firm	1 2 3 4 5 6 7
My organization analyses the designs, schemes, and documents issued by each of its groups to know their ideas, perspectives, and points of view.	1 2 3 4 5 6 7
My organization analyses the data and figures from each of its groups to gain a general idea of their practical experience.	1 2 3 4 5 6 7

D) KNOWLEDGE CAPTATION PROCESSES FORM OUTSIDE THE ORGANIZATION

Show how often the following situations take place between your organization and its external agents (i.e. individuals, groups, and organizations that act like suppliers, costumers, partners or allies, consultants or advisors, public institutions, etc.).

	- <i>Oft</i> en +
My organization knows the policy, methods, and acting principles of the external agents (costumers, suppliers, competitors ...) through informal conversations, extended collaboration, and time.	1 2 3 4 5 6 7
My organization tries to understand the way of acting of its external agents, and it knows how they react.	1 2 3 4 5 6 7
My organization tries to know the beliefs, values, and ideas of the main external agents to which it is related to.	1 2 3 4 5 6 7
In my organization we establish collaborative agreements with external agents for learning purposes.	1 2 3 4 5 6 7
My organization takes part in best-practice meetings with external agents.	1 2 3 4 5 6 7
My organization issues reports about costumers, suppliers, competitors, etc. from its cumulated experience.	1 2 3 4 5 6 7
My organization asks the wider-experienced external agents to issue reports, to develop and to implement software and information management systems for our privative use.	1 2 3 4 5 6 7
My organization employs an inter-organizational system to manage its relationships with external agents (i.e. B2B, B2C, B2S...).	1 2 3 4 5 6 7
My organization employs and updates a database about the different external agents to which it is related to.	1 2 3 4 5 6 7
My organization employs the information from external agents to issue reports, memos, goal plans, and other documents.	1 2 3 4 5 6 7
My organization develops an idea about a certain external agent from its results and figures, as well as from the already available information about it.	1 2 3 4 5 6 7
My organization analyses documents, files, and records to know the policy, ways of thinking and acting of external agents.	1 2 3 4 5 6 7
My organization analyses the data and figures from a certain external agent to gain a general idea of its practical expertise.	1 2 3 4 5 6 7

CUESTIONARIO SOBRE DINÁMICAS DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

A) PROCESOS DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO

Indique con qué frecuencia su organización realiza las siguientes actividades.

	– Frecuencia +
Reuniones informales como cafés, comidas y otras actividades de carácter social.	1 2 3 4 5 6 7
Actividades informales orientadas principalmente al ocio o a las relaciones sociales realizadas fuera del lugar de trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
Actividades relacionadas con el <i>mentoring</i> y las relaciones de tipo maestro-aprendiz.	1 2 3 4 5 6 7
Los miembros de la organización comparten creencias, valores y formas de pensar.	1 2 3 4 5 6 7
Expresión de los ideales, creencias y valores, así como de la historia de la organización a través de documentos de texto, declaraciones sobre políticas, etc.	1 2 3 4 5 6 7
Las rutinas organizativas se documentan mediante esquemas, organigramas, diagramas de flujos, etc.	1 2 3 4 5 6 7
Utilización de las metáforas, analogías y modelos para clarificar conceptos e ideas.	1 2 3 4 5 6 7
Clasificamos y accedemos a la información contenida en registros, archivos, bases de datos, <i>intranets</i> , software de la compañía y otras herramientas para la gestión de la información, etc.	1 2 3 4 5 6 7
Generamos informes escritos utilizando el resumen, agregación, combinación y clasificación de información ya disponible.	1 2 3 4 5 6 7
Dentro de mi organización nos comunicamos mediante tecnologías de información y comunicaciones.	1 2 3 4 5 6 7
Tenemos reuniones para explicar el contenido de la documentación sobre políticas, procedimientos y valores culturales de la organización.	1 2 3 4 5 6 7
Tenemos reuniones para aclarar y discutir el contenido de organigramas, esquemas, diagramas de flujos ...	1 2 3 4 5 6 7
Las percepciones, puntos de vista, perspectivas y modelos mentales de la organización se forman a partir de los datos e información ya disponibles.	1 2 3 4 5 6 7

B) PROCESOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DESDE LOS INDIVIDUOS

Indique con qué frecuencia se producen las siguientes situaciones entre la organización los individuos que la forman.

	– Frecuencia +
Mi organización se forma una opinión acerca del saber hacer de cada uno de sus miembros con el paso del tiempo y mediante un estrecho contacto personal.	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización se sabe qué individuos cuentan con una dilatada experiencia práctica personal.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización promueve que sus trabajadores más cualificados visiten otras áreas de la misma, sean trasladados temporalmente o sigan un programa de rotación.	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización, la cultura organizativa se nutre de los principios, creencias y valores de sus trabajadores más cualificados y respetados.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a sus trabajadores más cualificados que plasmen su saber-hacer en manuales y que desarrollen protocolos de actuación y procedimientos operativos para la práctica.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a sus trabajadores más cualificados que elaboren programas de formación para los demás miembros de la organización.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a sus trabajadores más cualificados que expliquen al resto su manera de trabajar y “trucos del oficio” en reuniones y conferencias.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a sus miembros que emitan informes, ofrezcan datos e información o introduzcan los mismos en bases de datos o <i>intranets</i> .	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización podemos conocer de manera objetiva los resultados y desarrollo de las tareas encomendadas a un trabajador a través de un conjunto de cifras, gráficas o códigos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización utiliza y actualiza una base de datos, registro o archivo sobre los conocimientos técnicos concretos de los que dispone cada uno de sus miembros.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización emplea la información que aportan sus trabajadores para elaborar memorias, informes, planes de objetivos y otros documentos.	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización, los superiores de un individuo se forman una opinión de su saber-hacer mediante el análisis de su formación e historial.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización analiza los diseños, esquemas y documentos elaborados por cada trabajador para conocer sus ideas, perspectivas y puntos de vista.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización realiza un seguimiento de los datos y cifras que ofrece cada trabajador, con el objetivo de formarse una idea general de la experiencia práctica personal que posee.	1 2 3 4 5 6 7

C) PROCESOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DESDE LOS GRUPOS

Indique con qué frecuencia se producen las siguientes situaciones entre la organización y los distintos grupos que la integran (divisiones, unidades de producto, departamentos o áreas funcionales, distintos niveles jerárquicos, etc.).

	– Frecuencia +
Mi organización adopta como propias las opiniones y valoraciones que realizan los grupos de la misma que cuentan con mayor experiencia y reputación.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización llega a saber qué experiencia práctica tienen los distintos grupos que la componen, así como las creencias, principios y valores que los caracterizan.	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización hay grupos que sirven como modelo para el resto de la organización por las creencias, valores y maneras de pensar y actuar.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización promueve que los equipos de trabajo visiten otras unidades o áreas o sean visitados por otros individuos o grupos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a los grupos con mayor experiencia práctica que plasmen su saber-hacer en manuales y que desarrollen protocolos de actuación y procedimientos operativos para la práctica.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a los grupos con mayor experiencia práctica que elaboren programas de formación.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a los grupos con mayor experiencia práctica que participen en reuniones de mejores prácticas internas.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a los distintos grupos que la integran que emitan informes, ofrezcan datos e información o introduzcan los mismos en bases de datos o intranets.	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización podemos conocer de manera objetiva los resultados y desarrollo de las funciones encomendadas a un grupo concreto a través de un conjunto de cifras, gráficas o códigos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización utiliza y actualiza una base de datos, registro o archivo sobre los conocimientos técnicos concretos de los que dispone cada uno de sus grupos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización emplea la información que aportan los grupos que la integran para elaborar memorias, informes, planes de objetivos y otros documentos.	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización, a partir las cifras y resultados obtenidos por un grupo concreto, este se va formando una reputación ante el resto de la organización.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización analiza los diseños, esquemas y documentos elaborados por cada grupo, para conocer sus ideas, perspectivas y puntos de vista.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización realiza un seguimiento de los datos y cifras que ofrece cada grupo, con el objetivo de formarse una idea general de la experiencia práctica que poseen.	1 2 3 4 5 6 7

D) PROCESOS DE CAPTACIÓN DE CONOCIMIENTO DEL EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Indique con qué frecuencia se producen las siguientes situaciones entre la organización y agentes externos a la misma, es decir, individuos, grupos y organizaciones del exterior de la empresa como pueden ser proveedores, clientes, aliados o socios, organismos consultores o asesores, administraciones públicas, etc.

	- Frecuencia +
Mi organización conoce las políticas, métodos y principios de actuación de agentes externos (clientes, proveedores, competidores...) mediante conversaciones informales, colaboración y el paso del tiempo.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización se preocupa por comprender la manera de actuar de agentes externos a la misma y sabe cómo reaccionan estos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización se preocupa por conocer las creencias, valores e ideales de los principales agentes externos con los que se relaciona.	1 2 3 4 5 6 7
En mi organización se establecen acuerdos de cooperación con agentes externos con el objetivo de aprender.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización mantiene reuniones sobre mejores prácticas con agentes externos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización elabora informes sobre clientes, proveedores, competidores, etc. a partir de la experiencia práctica acumulada.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización solicita a los agentes externos de mayor experiencia práctica que elaboren informes, software y sistemas de gestión de la información para nuestro uso exclusivo.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización utiliza un sistema interorganizativo de relación con agentes externos (B2B, B2C, B2S...).	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización utiliza y actualiza un sistema de gestión de bases de datos sobre los distintos agentes externos con los que se relaciona.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización emplea la información que aportan agentes externos a la misma para elaborar memorias, informes, planes de objetivos y otros documentos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización se forma una idea sobre un agente externo determinado a partir de sus cifras de resultados y de la información de la que dispone sobre él.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización analiza documentación, archivos e historiales para conocer las políticas, métodos y principios de actuación de agentes externos.	1 2 3 4 5 6 7
Mi organización realiza un seguimiento de los datos y cifras que ofrece un agente externo concreto, con el objetivo de formarse una idea general de la experiencia práctica que este posee.	1 2 3 4 5 6 7