

**INTERNACIONALIZACIÓN EN
LOS NEGOCIOS**

**SEBASTIÁN CASTELLANOS DUQUE
CARLOS MARIO MAYA URRIAGO
NICOLAS OLAYA CARRILLO**

**PROYECTO DE GRADO II
JUAN ANTONIO GUDZIOL**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
30 DE NOVIEMBRE DE 2011**

RESUMEN

El siguiente trabajo sirve como guía exploratoria y de orientación para la profundización de la internacionalización en los negocios, proyectos y demás temas relacionados a los procesos de expansión y penetración de nuevos mercados internacionales. En busca de establecer una relación con los factores incidentes en la internacionalización en los negocios, se hace un estudio exhaustivo, análisis y desarrollo del mismo, el cual permite mostrar la importancia de un tema no estudiado estrictamente. Por lo anterior es material que sirve como fuente de información para futuras investigaciones, permitiendo ahondar más en el tema.

Palabras claves: Internacionalización en los negocios, aprendizaje organizativo, flexibilidad estratégica, know how, importación, exportación, mercado interno y externo, penetración de mercado, apertura de nuevos mercados, *Born Global*, *externalizar*.

Tabla de contenido

RESUMEN	2
Palabras claves:	2
INTERNACIONALIZACIÓN EN LOS NEGOCIOS.....	4
TABLA CONCEPTUAL	9
BIBLIOGRAFÍA-WEBGRAFÍA.....	11
ANEXOS	12
ANEXO 1	12
ANEXO 2	13
ANEXO 3	14
ANEXO 4	18

INTERNACIONALIZACIÓN EN LOS NEGOCIOS

En los últimos años se han intensificado de una manera notable las actividades más allá de las fronteras nacionales de los agentes económicos, especialmente de las empresas, de tal forma que ha originado un interés en analizar y estudiar temas en relación a este; que suele definirse como internacionalización.

La globalización es un hecho, y la necesidad de internacionalización de las empresas para asegurar su competitividad en el nuevo contexto económico también lo es. Son numerosos los estudios y artículos que tratan estos temas e intentan avanzar el panorama que definirá el entorno empresarial de las próximas décadas. En esta situación, podemos discutir si la deslocalización de actividades empresariales, y no sólo las de carácter productivo, dará lugar a la aparición de nuevos polos de desarrollo que pongan en juego tanto la competitividad de las empresas como la de los países y regiones que han forjado el desarrollo económico hasta ahora. Podemos debatir, asimismo, si los negocios son realmente globales o si es necesario actuar localmente de forma diferenciada según los sectores y áreas geográficas. Podemos, incluso, aventurarnos a poner fechas a los cambios y puntos de inflexión en los modelos que han caracterizado la economía mundial hasta el momento o aceptar que viviremos en un escenario en el que el ritmo y el alcance del cambio exigirán una gestión con altos niveles de incertidumbre. En todos estos casos, hablamos y hablaremos de los efectos de la globalización y la internacionalización de los negocios en la competitividad de las empresas.

Para dicha internacionalización es importante incluir la variable aprendizaje, la cual se expresa en forma de conocimiento de la empresa en el desarrollo de sus actividades en los mercados externos, a su vez esta acumulación de conocimiento produce una habilidad para coordinar dichas actividades en estos mercados globales, a su vez el conocimiento debe ser a niveles personales y organizativos. Este conocimiento es importante y cada vez coge más fuerza en el mundo ya que existen profesionales en todas partes del mundo desarrollando nuevas formas de ser mejores y adaptarse a nuevas culturas, costumbres, estilos de vida, diferentes idiomas; lo que demuestran cierta flexibilidad y capacidad de acoplarse con facilidad lo cual les brinda una ventaja frente aquellos que no.

El objetivo debe ser capacitar profesionales que aseguren el éxito de las empresas en su proceso de internacionalización, pero que, al mismo tiempo, satisfagan los intereses y expectativas de las personas implicadas. Por el lado de la empresa, urge desarrollar herramientas que permitan una adecuada gestión de la diversidad y de la movilidad geográfica.

Por otro lado la aceleración del proceso de “internacionalización de la empresa ha aumentado debido a factores políticos (China, antiguos países socialistas), estratégicos (actividades financieras), económico (incorporación de India, América Latina, China). Paralelamente la innovación tecnológica también ha conocido una de sus etapas de mayor dinamismo como consecuencia de la progresiva implantación de nuevas tecnologías

(telecomunicaciones, informática, biotecnología) y de la incorporación de innovaciones no tecnológicas (organización, comerciales, gestión, etc.) que han cambiado los procedimientos administrativos, gerenciales, empresariales y de la innovación de las firmas. Esta necesidad de internacionalizarse de las firmas ha afectado a sectores, mercados y tamaños empresariales que antes no intervenían en dichos procesos. Por ejemplo, una amplia gama de servicios han entrado recientemente en los circuitos de la globalización por efecto de la introducción de las nuevas tecnologías (financieros, turismo, servicios avanzados, jurídicos), de la incorporación de las nuevas formas de organización de la producción de las empresas (externalización, flexibilización, etc.) y por la propia aceleración de la globalización (internacionalización de los servicios avanzados) y el consiguiente impacto en todos los sectores económicos. Entre la apertura de nuevos mercados destacan China e India por ser grandes países que han acelerado de forma extraordinaria los procesos de internacionalización y de innovación de las empresas, contribuyendo al mismo tiempo al encarecimiento del petróleo. Ahora bien, los cambios en los mercados provocados por el proceso de globalización tienen que ver también con la fragmentación internacional de los procesos de producción (LUCENDO 2007), derivados de la creciente presión de los bajos costes laborales de los países en vías de desarrollo o por la búsqueda de ventajas relativas de localización con objeto de minimizar los costes de producción”.¹

Entrando un poco más en los temas puntuales, vamos a ver que es la Flexibilidad estratégica y el aprendizaje organizativo. Estos dos conceptos los manejan dentro de las empresas desde hace mucho tiempo, puesto que en cuanto al aprendizaje organizativo, este, se viene desarrollando por medio de un conjunto de aprendizajes individuales dentro de la organización que en últimas viene siendo un proceso dinámico, continuo, en donde se recogen o integran conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos en miras del mejoramiento de la organización. Dentro de la literatura se habla de dos tipos de aprendizaje organizativo, el primero se refiere a la perspectiva del cambio la cual hace una referencia a la función adaptadora del aprendizaje de las organizaciones, basándose en su capacidad de cambio y transformación. La segunda, la perspectiva del conocimiento, esta se refiere al cambio que ha sufrido la empresa generado por el conocimiento y el aprendizaje que se obtuvo.

Lo anterior se ve muy ligado a la flexibilidad estratégica de las organizaciones, pues, la flexibilidad estratégica es en pocas palabras es “la habilidad para mantener y ejecutar un amplio abanico de opciones estratégicas con el que la organización pueda responder a diversas exigencias del entorno” (Barrales Molina 2008), la flexibilidad estratégica ayuda a desarrollar una amplia variedad de capacidades para entender la naturaleza de los cambios del entorno y ayuda a desarrollar la suficiente velocidad de reacción para que esas capacidades puedan activarse al ritmo que el entorno se mueva, en pocas palabras la

¹ LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS ANDALUZAS. MECANISMOS, EVOLUCIÓN, FASES Y VARIABLES CLAVE. Pag 3. ROSA JORDÁ BORRELL, FRANCISCA RUIZ RODRÍGUEZ.

flexibilidad estratégica es una combinación entre variedad y velocidad de las capacidades de las organizaciones. (Barrales Molina 2008).

Siguiendo con la idea, ahora si podemos entrar a discutir un poco sobre estas dos variables para llegar a lo que se conoce como la internacionalización de las empresas, esta como una variable explicada por las variables, aprendizaje organizativo y flexibilidad estratégica, nos atrevemos a decir que estas dos variables son variables interdependientes.



Para que se dé una internacionalización de una empresa, primero debe fundarse con objetivos de internacionalización, se les puede llamar las "*Born Global*" y estas pasan por varias etapas en donde se van a observar las variables de estudio. En primera instancia el fundador de la empresa debe de tener ese espíritu empresarial con una visión global para abrirse al mercado externo y tener la seguridad de que su empresa va a ser líder y va a ser competente en el mercado externo, las exportaciones se van a ver inmediatas siempre y cuando el fundador tenga una red muy buena de conexiones sociales, esto facilitaría mucho el proceso de negociación, luego viene y empieza un aprendizaje organizacional mantenido por las relaciones sociales que tenga la empresa y entre mas fuertes sean estas relaciones más aprendizaje organizacional se tendrá. A continuación se muestra el proceso de internacionalización de una empresa.



Una vez la empresa llegue a las inversiones específicas hace una retroalimentación y vuelve al compromiso, esto lo hace para corregir los errores o adaptarse a los cambios en el entorno, y se facilita gracias a la flexibilidad estratégica que tenga la empresa, adquirida por el aprendizaje que tenga la organización, y también la capacidad de adaptarse de la empresa lleva conocimientos a la organización y ayuda a aumentar su aprendizaje para llegar al objetivo con más certeza y fuera de errores.

Una empresa con estas características están orientadas a la flexibilidad, la descentralización de la toma de decisiones, muy importante porque los problemas se solucionan en el momento que ocurre.

En el momento no hay mucha información teórica a cerca de este tema, además que el mercado y el entorno es cambiante las empresas deben ir cogidas de la mano a la orientación hacia el aprendizaje organizacional y ser flexibles en lo más posible para comprender y atacar el entorno cambiante de los mercados internacionales.

A continuación vamos a presentar una experiencia muy interesante de un gran empresario del valle del cauca.

Bajo la experiencia de las firmas en desarrollo hacia la internacionalización, nos ha interesado mucho una en especial que es mediana grande, la cual ha tenido un buen desarrollo y crecimiento en los últimos 15 años, empezando por las franquicias, modelo de crecimiento y posicionamiento de marca, y ahora está experimentando el mercado estadounidense el cual no ha sido fácil porque es uno de los mercados que a nivel mundial es muy competitivo. Gracias a la globalización y a los grandes cambios que ha sufrido el mercado internacional, surgen oportunidades para la expansión de las compañías en alas al progreso de las mismas, por tal razón se facilita la exploración del nuevo mercado pero no es sencillo como se plantea. Puesto que para poder llegar a esa internacionalización se necesita tener en la cuenta dos factores, o variables, muy importantes para el desarrollo empresarial tanto afuera como adentro de su país de inicio, estamos hablando del aprendizaje organizativo y la flexibilidad estratégica que la compañía tiene que desarrollar. Como se planteo arriba estas dos variables son interdependientes, pues por la experiencia de esta empresa que estamos hablando es que se atrevieron a entrar a un mercado que funciona muy distinto según su país de origen y además que es muy atractivo y por eso se la jugaron. La empresa se dio cuenta que la normatividad de ese país es muy distinta y la forma de hacer empresa es totalmente diferente a como se desarrolla en Colombia.

Bajo un estudio muy riguroso el cual se baso desde insumos hasta el producto final, sin dejar a un lado la importancia del servicio que se brinda en los puntos de venta, el cual sirve como

complemento para la venta y distribución de los bienes en cada tienda. Puesto que desde la calidad que se da en los insumos surge la calidad del producto, y si bien es sabido se trataba de un nuevo mercado, siendo temerarios se implemento las mismas materias primas buscando la estandarización del producto. Debido a diferentes circunstancias como el procesamiento de los productos, el costo de transporte y el difícil sostenimiento de la calidad del producto dado las condiciones del mercado, se tomaron decisiones drásticas que cambiaron el producto, claro está bajo el mismo estándar de calidad. Además se diversifica el producto, ya que un estudio en investigación de mercados mostro la importancia de satisfacer las necesidades del nuevo mercado objetivo.

El servicio al cliente no podía ser igual, se trata de dos culturas completamente diferentes, y no se contaba con las competencias adecuadas, por lo cual el aprendizaje organizacional se dio en dos vías, donde la empresa enseno todo el proceso de producción del bien (know how), mientras personas con las capacidades adecuadas y educadas bajo la cultura americana, brindaron el conocimiento para la salida del producto al mercado.

Después de este aprendizaje del mercado y la forma como se opera la empresa en este país, ha desarrollado técnicas para penetrar el mercado y de esta forma hacer la apertura de más sucursales bajo los conocimientos obtenidos durante todos estos años.

TABLA CONCEPTUAL

	QUE SE BUSCA	QUE DIJO	RESULTADOS
INTERNACIONALIZACIÓN	<p>Abrir nuevos mercados, penetrar en los mismos, saber cómo llegar a estos mercados y esto se da como consecuencia de la globalización y hoy en día las empresas deben de ser más competentes y eficientes para poder realizar la internacionalización. Cada día los mercados y los entes económicos son más cambiantes y por tal motivo hay que estar siempre a la vanguardia y abiertos al cambio para así lograr el éxito y seguir manteniéndose en el mercado.</p>	<p>Es muy complicado ingresar al mercado de los Estados Unidos de norte América ya que las cosas se hace diferentes allá, y el llegar con nuestros productos fue complicado ya que la cultura y las materias primas son un poco diferentes. Tuvimos que empezar de cero para poder comenzar a funcionar el local de sándwich Qbano. Fue difícil encontrar productos similares a los que tenemos en Colombia, sumado a esto el personal se tuvo que capacitar de cero.</p>	<p>Se reconoce que la globalización es un fenómeno que nos está tocando a todos y que los mercados están exigiendo una internacionalización de las compañías por tal motivo y basándose en la experiencia del sándwich Qbano, es necesario la penetración de nuevos mercados para así hacerle frente a este y las mismas compañías darse a conocer y expandir su producto y el negocio como tal.</p>
FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA	<p>Saber cómo son de flexibles las empresas para poder penetrar los nuevos mercados, reducir el riesgo y lograr una diversificación de sus procesos y productos.</p>	<p>Se fue muy flexible porque tuvimos que acondicionar nuestros sabores a las carnes y panes que se encontraban en el mercado de allá, tuvimos que cambiar un poco nuestro estándar de producción</p>	<p>Identificamos que es sumamente importante incluir esta variable en el proceso de internacionalización ya que sin ella es muy complejo la adaptación de los procesos que se desarrollan en el país de origen en esta otra</p>

		desde la obtención de la materias primas, la mano de obra y la forma de ofrecer nuestro producto en este nuevo mercado, que es la cuna de las comidas rápidas.	nación donde se está ganando el mercado, por ello se tiene que ser flexible en todos los procedimientos a implementar.
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	Saber cómo aprende la compañía desde la parte personal pasando por la grupal y finalmente como empresa. Ver como es la retroalimentación que se tiene después de cada proceso.	Desde que se decide entrar al mercado americano fue un aprendizaje ya que hacer negocio en Colombia es totalmente diferente, ya que la reglamentación en USA es mucho más estricta y menos flexible que la colombiana. Nos toco conocer que productos serian los más atractivos y a su vez conocer como había que vendérselos ya que a cultura de comidas rápidas esta mucho más desarrollada, por esta razón toco modificar ciertos procesos para así lograr que el negocio fuera un éxito.	Esta variable también es muy importante durante el proceso de internacionalización ya que con este se obtiene retroalimentación la cual hace que la empresa sea más efectiva en sus procesos de producción y de apertura a nuevos mercados. La innovación, la distribución y el servicio se mejora cada vez que se incurre en un proceso y se aprende cada vez más.

BIBLIOGRAFÍA-WEBGRAFÍA

Federico Quesada Chaves. "La Estructura en Empresas de Internacionalización Acelerada o *BORN GLOBALS*" *Tec Empresarial*, Agosto 2011, Vol 5 Num 2 / p. 39-48.

Barrales Molina, V. "CONSTRUCCION DE CAPACIDADES DINAMICAS PARA GENERAR INNOVACION Y AJUSTE DE FLEXIBILIDAD. LA INFLUENCIA MODERADORA DEL DINAMISMO DE LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS" editorial de la Universidad de Granada, 2008

HUERTA, P. ESTROZ , B. SAN MARTÍN, R. "STRATEGIES OF ENTRANCE TO EXTERNAL MARKETS: A COMPARATIVE STUDY AMONG CHILEAN AND SPANISH FIRMS"
(<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-1/estrategias%20de%20entrada.pdf>)

JORGE A. FRÍAS - DANAY K. GARCÍA: "INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA FLEXIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA"

DELIO I. CASTAÑEDA - MANUEL F. RÍOS: "Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional."

DANIEL SULLIVAN: "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm."

ANEXOS

ANEXO 1

Anexo 1. Cuestionario sobre la flexibilidad estratégica de la organización.					
Solicitamos su colaboración, contestando esta encuesta, en un estudio sobre la flexibilidad estratégica de la organización en los momentos actuales. Señale con una X su grado de coincidencia con los planteamientos que a continuación se realizan. De antemano agradecemos su colaboración					
	Total mente sí	En gran medida	Más o menos	En poca medida	Absoluta mente no
CAPACIDADES OPERACIONALES					
• ¿Considera que está Usted en capacidad para introducir cambios en el diseño del producto o servicio, o en la combinación de los tipos de productos o servicios con los que Usted trabaja?					
• ¿Considera que está Usted en capacidad para introducir cambios en especificaciones de calidad del producto o servicio con los que Usted trabaja?					
• ¿Considera que está Usted en capacidad para introducir cambios en las tareas, funciones, métodos y procedimientos del puesto de trabajo en el que Usted trabaja o en los de su área?					
• ¿Considera que está Usted en capacidad para introducir cambios en la distribución de tareas y funciones para llevar a cabo el proceso de elaboración de los productos o servicios en los que Usted trabaja o en los de su área?					
• ¿Considera que está Usted en capacidad para introducir cambios en los volúmenes previstos de producción o servicios con los equipos tecnológicos existentes?					
CAPACIDADES HUMANAS					
• Valore la capacidad de las personas de su área de trabajo para cambiar los tipos de habilidades y competencias laborales necesarias para la elaboración de los productos o servicios, de ser esto necesario.	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
• Valore la capacidad de las personas de su área de trabajo para variar, según las necesidades de la situación, los siguientes aspectos:					
- Comportamiento en el trabajo					
- Autocontrol sobre su trabajo					
- Autonomía para decidir sobre las cuestiones de trabajo					
- Coordinación con los compañeros del área o de otras áreas					
• Valore la capacidad de las personas de su área de trabajo para, según las necesidades, cambiar la forma de ver el ambiente externo y de la empresa, aportar nuevas ideas que permitan ser aplicadas en la nueva situación.					
CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS					
• Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para adaptar la organización a las nuevas situaciones, crear y formular nuevas políticas, objetivos y nuevos límites de las personas para tomar las decisiones necarias.					
• Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para movilizar a los trabajadores en las nuevas situaciones, y desarrollar nuevas formas de dirigir y controlar el trabajo y el desempeño de éstos.					
CONDICIONES TEMPORALES					
• ¿Generalmente, con qué nivel de tiempo se cuenta para que la empresa realice los ajustes necesarios en la preparación, organización y disposición de los trabajadores y demás recursos para enfrentar una nueva situación?	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
CONDICIONES CONTEXTUALES					
• Valore el grado de agresividad de las variaciones en las circunstancias externas de la empresa, en cuánto pueden afectar la realización exitosa de la estrategia actual					
• Valore el grado de agresividad de las variaciones en las circunstancias internas de la empresa, en cuánto pueden afectar la realización exitosa de la estrategia actual					

ANEXO 2

a- Listado de variables a medir u observar

- dimensión operacional:
 - producto (diversidad-
variedad de diseño,
calidad);
 - tareas (rutinas hábitos);
 - distribución y
localización (estructura
y tipo de proceso).
- dimensión humana:
 - habilidades y
competencias,
 - cultura y
 - percepciones.
 - dimensión
administrativa:
 - adaptabilidad: crear
políticas, límites
decisionales y de
objetivos,
 - movilización y
 - regulación.
- dimensión temporal:
 - tiempo de reacción y
 - tiempo de de
adaptación.
- la dimensión contextual:
 - ambiente externo
 - ambiente interno.
- la dimensión económica:
 - eficiencia y
 - costo real.

INTERNACIONALIZACION EN LOS NEGOCIOS

SEBASTIAN CASTELLANOS DUQUE
CARLOS MARIO MAYA URRIAGO
NICOLAS OLAYA CARRILLO

Tabla de contenido

- Introducción.
- Objetivos.
- Metodología.
- Resultados .
- Conclusiones.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han intensificado de una manera notable las actividades más allá de las fronteras nacionales de los agentes económicos, especialmente de las empresas, de tal forma que ha originado un interés en analizar y estudiar temas en relación a este; que suele definirse como internacionalización.

Cree usted que la internacionalización en los negocios solo se trata de importar o exportar?

3

Internacionalización:

- Eficiencia.
- Ventajas comparativas
- Economías a escala.

Flexibilidad:

- Diversificación de los procesos.
- Reduce el riesgo

Aprendizaje:

- Proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- Ideas nuevas(innovación, servicios, distribución, etc.)

4

OBJETIVOS

- Evidenciar el impacto que tienen las compañías en el momento de penetrar los mercados internacionales.
- Determinar como están relacionadas las variables que hacen posible una internacionalización exitosa de las compañías.
- Conocer la influencia de los mercados internacionales en las compañías.

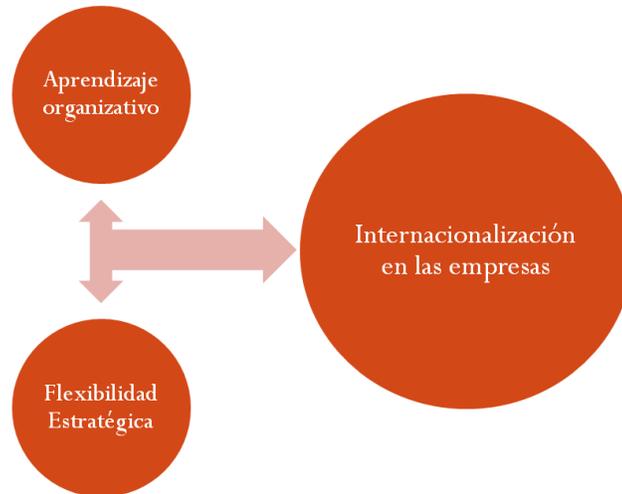
5

METODOLOGIA

- Investigación exhaustiva a cerca del tema.
- Determinación de como están relacionadas las variables, Flexibilidad estratégica y Aprendizaje organizativo, con la internacionalización de los negocios.
- Consultorías.
- Elaboración y desarrollo de las encuestas y entrevistas.

6

RESULTADOS



7

CONCLUSIONES.

- Se profundizó en el proceso, haciendo énfasis en los dos (2) factores referentes a la internacionalización en los negocios.
- Se reconoció la estrecha relación que debe de existir entre las partes competentes en el momento de realizar dicho proceso.
- Dictaminar las habilidades desarrolladas por las empresas encuestadas concerniente a los procesos mencionados anteriormente.
- Se encontró y confirmó que la Flexibilidad estratégica y el Aprendizaje organizativo, como variables, son interdependientes para lograr la internacionalización adecuada.

8

ANEXO 4

Anexo

NIVELES Y CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Nombre: _____

Cargo: _____ Dependencia: _____

Edad: _____ Género: F _____ M _____

Máximo nivel educativo alcanzado: Primaria: _____ Secundaria: _____ Técnica: _____

Universitaria sin título _____ Universitaria con título _____ Postgrado: _____

A continuación encontrará una serie de enunciados. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios: **N**: Nunca, **CN**: Casi nunca, **AV**: Algunas veces, **F**: Frecuentemente, **MF**: Muy frecuentemente.

CUESTIONARIO

N CN AV F MF

1. Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo
2. En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando
3. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad
4. En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior
5. En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores
6. Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo
7. Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo
8. Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo
9. Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo
10. El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros
11. Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común
12. La entidad responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido
13. La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella
14. La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella
15. En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando

CUESTIONARIO

N CN AV F MF

16. Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones
17. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales
18. La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento
19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento
20. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros
21. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten
22. Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces
23. Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido
24. La entidad capacita a sus trabajadores
25. La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores
26. La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo
27. La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella
28. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa