

Evaluación de la Transferencia de Conocimientos en la Organización

León David Tascon Ortiz

Oscar Javier Duarte Delgado

Trabajo de Grado para optar por el título de

Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de Grado:

Mercedes Fajardo Ortiz

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Octubre de 2014

CONTENIDO

	Pag.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	6
2. OBJETIVOS	7
2.1. OBJETIVO GENERAL	7
2.2. OBJETIVO ESPECIFICO	7
3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION	8
4. MARCO TEORICO	11
4.1. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	11
4.2. TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCION DEL CONOCIMIENTO	12
4.3. CAPACIDAD DE ABSORCION	14
5. ACTUALIDAD DEL SISTEMA DE TRANFERENCIA DE CONOCIMIENTO	15
5.1. PARAMETROS GENERALES	15
5.2. PARAMETROS ESPECIFICOS	15
6. DISEÑO METODOLOGICO	16
6.1 METODO PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	17
6.1.1. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	17
6.1.2 PROCESO PARA LA RECOLECCION DE DATOS	18

6.1.3 PROCESO PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	18
7. EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	19
8. CONCLUSIONES.	24
9. BIBLIOGRAFIA.	27

RESUMEN

Las organizaciones, a lo largo de los años han establecido diferentes mecanismos de gestión y/o productividad con el fin de alcanzar los resultados empresariales esperados. Para ello, toma cada vez más importancia que los colaboradores tengan las capacidades, conocimientos y habilidades que se requieren para alcanzar estos resultados. Por ende el conocimiento y la transferencia del mismo es cada vez más importante para las compañías, y se convierte en un factor diferenciador y ventaja competitiva de una organización.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se observa que existe una gran oportunidad de estructurar en las organizaciones un ambiente o una cultura de transferencia de conocimientos entre los colaboradores, que permitan contribuir a la compañía en la consolidación y alcance de los objetivos planteados, a través de la actualización, fluidez, acceso y otras actividades que establezcan una distribución permanente del conocimiento.

Con el fin de satisfacer esta necesidad, en el presente documento se evalúan variables que permitan determinar cuál es la transferencia, generación y distribución del conocimiento, así como la capacidad de absorción y aprendizaje organizacional establecido, y de esta manera observar cuales son más valoradas para potencializarlas y cuáles son las oportunidades de mejoras requeridas.

PALABRAS CLAVES: Transferencia de conocimiento, capacidad de absorción, aprendizaje organizacional, sistema de transferencia de conocimiento.

ABSTRACT

Organizations, over the years have established different mechanisms, management and productivity in order to achieve business results. To do this, take increasingly important that employees have the skills, knowledge and skills required to achieve these results.

Hence the knowledge and transfer thereof is increasingly important for companies time, and it becomes a competitive advantage differentiator and an organization.

According to the foregoing, shows that there is a great opportunity to structure organization in an environment or a culture of knowledge transfer among employees, that will contribute to the consolidation company and scope of the objectives, through the update, fluency, access and other activities to establish a permanent distribution of knowledge.

To meet this need, herein variables to determine the transfer are evaluated, generation and distribution of knowledge and absorptive capacity and organizational learning set, and thus see which are most valued for potencializarlas and what are the chances of required improvements.

KEY WORDS:

Knowledge transfer, absorptive capacity, organizational learning, Knowledge transfer system.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad no se tiene un conocimiento de la manera en que las organizaciones estudiadas transfieren el conocimiento entre las diferentes áreas que la conforman, ni del personal antiguo al personal nuevo; igualmente no se poseen una valoración de la efectividad y la transmisión de conocimiento, de acuerdo a los canales que se han diseñado para dicho fin.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Es necesario conocer las maneras en que la organización está transfiriendo el conocimiento entre sus miembros, la efectividad de esta transferencia y la aceptación de estos métodos en la cultura organizacional; de tal manera que la organización pueda apostar a la utilización de unos métodos desarrollados y paralelamente generar otros que pudiesen llevar el conocimiento estratégico a los miembros que se desea, con el fin de alcanzar las metas que la organización se ha propuesto.

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Obtener retroalimentación de la transferencia, generación y gestión del conocimiento de miembros de organizaciones, mediante la evaluación de sus percepciones respecto de las maneras en que se realiza.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Evaluar la efectividad de la transferencia y gestión del conocimiento entre los miembros de una organización.
- Evaluar la percepción que tienen los miembros de una organización respecto de sus competidores basado en la transferencia de conocimiento.

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

Para el desarrollo de la investigación se propone analizar, organizaciones de gran tamaño, en lo posible multinacionales, en las cuales se desarrollaran relaciones de comunicación en diferentes niveles y entre multitud de personas, con el fin de evaluar cómo era percibida entre los miembros de la organización la rapidez, confiabilidad y credibilidad de la información que les llegaba o se les compartía, e igualmente la aceptación de los canales de comunicación.

Para esto se tomaron como muestra dos organizaciones multinacionales, una de procedencia Colombiana y la segunda de procedencia Chilena.

La organización Colombiana es una empresa con sede en Cali y sucursales en varios países de la región, nacida en el año de 1958 con el fin de producir partes para la industria automotriz. Actualmente cuenta con más de 2000 empleados, y se desempeña en varios campos de la economía, tales como el de servicios, comercialización, manufactura, financiero entre otros, y participando en los sectores de autopartes, moto-partes, carrocerías, tuberías, cajas compactadoras de basura, transportes de pasajeros, recolección y transporte de desechos sólidos; adicionalmente en el ensamble y comercialización de motocicletas, como también la comercialización de automóviles.

Específicamente en esta organización tomamos dos empresas del grupo correspondientes a la venta y servicio posventa de motocicletas; adicionalmente a la venta y servicio posventa de automóviles. Esta selección se realiza basada en la cantidad de personas que laboran las cuales ascienden a noventa y en la decisión que tienen sobre el desarrollo y estrategia del resto del negocio con aproximadamente 150 personas contratadas directamente y más de 800 por medio de concesiones.

Todo lo anterior, hace de esta empresa una oportunidad única de obtener información, dados los diferentes niveles jerárquicos y las distintas unidades de negocios que pese a que muchas no están ligadas directamente, comparten personal directivo, sistemas de información, lugar de trabajo y manejo de la información muy similar.

La segunda organización lleva 125 años en el mercado de Latinoamérica, tiene sucursales en las ciudades principales de Colombia; su negocio está enfocado en ventas al por menor en grandes superficies, y está dirigido a la mujer, su moda y todo el entorno que la rodea. Es considerada como pionera en tiendas por departamento en Colombia, y reconocida por su plan de expansión tanto en este país, como también en América latina.

Dicha organización establece varios niveles jerárquicos que junto con su base de más de 100 colaboradores por sucursal, intentan obtener los objetivos propuestos a través del manejo apropiado de la información y el conocimiento, pretendiendo

generar valor en todas las actividades relacionadas con la productividad de la compañía.

Anteriormente, en estas organizaciones no tenían un sistema estructural de aprendizaje y transferencia de conocimientos continuos; la gran mayoría de los conceptos se distribuían de acuerdo a la absorción de conocimientos obtenidos, con base en las experiencias de los diferentes colaboradores o empleados, es decir que entre estos, se transfería sus sapiencias de unos a otros, y no conceptos académicos o de formación universitaria.

4. MARCO TEORICO

En este capítulo, describiremos los planteamientos teóricos en que se sustenta la transferencia de conocimientos en la organización, como lo es describir cual es aprendizaje organizacional, la distribución de los conocimientos, y la capacidad de absorción de los mismos.

4.1. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

El aprendizaje organizacional tiene que ver con el proceso que permite un cambio duradero mediante la transformación de las experiencias en conocimiento accesible a todos los miembros y pertinente a los propósitos de una organización. El aprendizaje organizacional se puede entender cuando los modelos mentales individuales son compartidos en la organización, lo cual permite desarrollar una acción organizacional que desencadena una respuesta en el ambiente. Si esta respuesta logra influir en el proceso de aprendizaje individual se producen nuevas acciones individuales y organizacionales que reinician el ciclo de aprendizaje. Juan Carlos Olarte (2012).

Entonces es importante que los líderes de la organización promuevan una cultura en la que el conocimiento no solamente pase por algunos, es decir que la cultura se genere basada en el acceso que todos pueden tener a los conocimientos académicos y experienciales; así mismo relacionarlo a la aplicación de cada una

de las responsabilidades asignadas. Esto se puede establecer a través de estrategias que promuevan un sistema de capacitación, con parámetros de frecuencia, temáticas correspondientes a indicadores de gestión ya establecidos por la compañía, relacionados con la calidad percibida del servicio y con los indicadores organizacionales. Cabe anotar que para iniciar un aprendizaje organizacional, es relevante relacionar la capacidad de absorción de los individuos de la organización, puesto que al evaluar esta variable puede permitir en qué estado de entendimiento se encuentra el aprendizaje de organización.

4.2. TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCION DEL CONOCIMIENTO.

El conocimiento organizacional es un activo intangible que refleja la cultura de una empresa; se acumula con el paso del tiempo, y faculta a las firmas para lograr niveles más profundos de entendimiento y percepción, permitiéndoles actuar con mayor sabiduría organizacional. Bollinger (2001).

Argote, L. e Ingram, P. (2000), definen la transferencia de conocimiento como un proceso a través del cual una unidad organizacional es afectada por la experiencia de otra; estos autores comentan que aunque la transferencia de conocimiento es llevada a cabo entre personas, existen implicaciones organizacionales mayores, como consecuencia de los grupos involucrados en la misma.

Otras investigaciones, señalan como factores críticos de éxitos percibidos, el liderazgo y apoyo gerencial, la cultura propicia para el desarrollo de actividades relacionadas con la gestión del conocimiento, y el contar con una estrategia y propósitos claros en el desarrollo de actividades de gestión del conocimiento.

(Wong, K. Y., y Aspinwall, E. -2005)

Para que ese conocimiento siga fluyendo en el tiempo, la gestión debe ser cíclica, es decir que a través de la frecuencia se pueda obtener hábitos que permita que el ciclo del conocimiento siga su curso; todo esto siempre relacionado con unos indicadores que permitan a la compañía alcanzar sus objetivos, ya que al establecer la transferencia de conocimientos sin relación alguna con estos objetivos, pierde valor y el ciclo de distribución se rompe.

De acuerdo a lo anterior es importante que el aprendizaje organizacional, sea evaluado periódicamente en toda la compañía, con el fin de observar que la distribución de conocimientos, este en el nivel esperado, y también relacionado con los indicadores de gestión de la organización.

4.3 CAPACIDAD DE ABSORCION.

Cohen y Levinthal (1990), definen el término de capacidad de absorción como la habilidad de una empresa para valorar, asimilar y comercializar conocimiento nuevo. Es decir que la capacidad de absorción no solo se refiere a la adquisición o asimilación de información por una organización, sino también a su capacidad para explotarla. La capacidad de absorción integra tres dimensiones: la capacidad para reconocer y valorar el conocimiento nuevo, la capacidad para asimilarlo y finalmente la capacidad para poder aplicar el conocimiento a fines comerciales.

Para establecer si la capacidad de absorción hizo efecto en los colaboradores, hay que evidenciar a través del seguimiento con indicadores la gestión del área y la afectación que cada responsabilidad asignada individualmente genero; así mismo la retroalimentación como mecanismo, permite evaluar el entendimiento del conocimiento absorbido, realizado con la generación de herramientas que propicia la organización aplicable a cada individuo.

Definitivamente para que la capacidad de absorción sea explotada, todo el sistema de aprendizaje de la compañía, y distribución de conocimientos, deben tener la frecuencia apropiada, con el objeto de que esta capacidad de absorción, siempre obtenga información y/o conceptos innovadores que lleven a una organización a ser actual en su propuesta de valor.

5. SISTEMA ACTUAL DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

Actualmente, la segunda compañía expuesta basa su sistema de aprendizaje y transferencia de conocimientos de acuerdo a parámetros generales y específicos de distribución de información y conocimientos, para obtener la capacidad de aplicación esperada de sus colaboradores, con el fin de generar valor en lo que hacen para la compañía.

5.1. Parámetros Generales.

Todo colaborador desde su ingreso a la organización, obtiene capacitación de aspectos generales de la compañía, como sus valores, el código de conducta o de ética de la organización, sus obligaciones y derechos contractuales, así como también los objetivos de la compañía a través de su misión y visión.

5.2. Parámetros Específicos.

En los parámetros específicos los colaboradores ya comienzan a tener capacitación en sus laborales, la distribución del conocimiento se realiza a través de los miembros que corresponden al área asignada a laborar, tales como los líderes de área; en este mecanismo se comienzan a realizar explicaciones prácticas en lo correspondiente a su trabajo, generando aprendizajes específicos y retroalimentaciones en la misma acción, para que la absorción y aplicación del conocimiento se evidencie a favor de la responsabilidad asignada.

Por otra parte la organización transfiere conocimiento a través de herramientas tecnológicas; actualmente tiene creada una plataforma llamada “ E- Learning”, en la cual todos los colaboradores ingresan y obtienen conocimientos universales y específicos de todas las unidades de negocio y áreas de apoyo correspondiente a la cadena de valor de la organización, esto con el fin de establecer un ambiente de aprendizaje actual y continuo, que permitan adaptarse a los cambios que constantemente está realizando la compañía, con el fin de que un colaborador ajeno a otra área, pueda aplicar estos conocimientos y ayude de alguna manera a la misional de la compañía.

Por otro lado la primera compañía expuesta en los antecedentes tiene como base de todo su conocimiento, una persona la cual ha diseñado y entregado las directrices de todo el negocio durante más de veinte años permitiendo evaluar, diseñar e implementar nuevas estrategias y marcando un derrotero que guía a los demás colaboradores en la búsqueda del éxito y de la consecución de los resultados.

Esta figura permite que el conocimiento se explote al máximo y que se lleven procesos alineados entre las diferentes áreas de la organización.

Por otro lado el aprendizaje organizacional se realiza por cada individuo desde su puesto, apoyado por su grupo de trabajo, partiendo desde un plan de capacitación inicial al ingresar a la organización en el cual conoce sus interrelaciones y lo que se espera de él; y posteriormente por las interacciones que vaya teniendo con su equipo.

El aprendizaje organizacional se da mediante el trabajo en grupos que comparten información y toman acciones respecto del mercado y la competencia.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 METODO PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

En este proyecto las dos unidades de negocio de estas organizaciones anteriormente planteadas, conforman la unidad de análisis, y esta información aportara mayor conocimiento por medio de la elaboración de encuestas que se aplicaran a las muestras. Por otra parte se genera un estudio o evaluación descriptiva, puesto que la obtención de la información, sobre la población se toma del análisis correspondiente a los datos de la muestra. Lo anterior porque se quería encontrar información que permitiera establecer una evaluación objetiva sobre la transferencia de conocimientos generada en las organizaciones, hecho de estudio.

6.1.1 Instrumento para la recolección de la información

Para la recolección de la información se utilizaron encuestas, las cuales fueron aplicadas de acuerdo a sus indicaciones y sin eliminar preguntas, buscando obtener toda la información posible que estas nos pudieses brindar.

Dichas encuestas se relacionan a continuación:

- Transferencia y distribución del conocimiento (Yi 2009), en la evaluación de los empleados de la empresa para compartir y distribuir conocimiento
- ACAP Capacidad de absorción (Zahra et al., 2010), en la capacidad que tiene la organización para reconocer asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, entendido como la capacidad de absorción empresarial.
- Aprendizaje Organizacional (Bontis et al., 2002), en los procesos de aprendizaje en la empresa para compartir y distribuir conocimiento.
- Desempeño de la organización (Nakata, 2008), en la evaluación respecto de los competidores.

6.1.2 Proceso para la recolección de datos

Las encuestas como se mencionó anteriormente fueron aplicadas a dos organizaciones de dos sectores completamente diferentes, mediante sus colaboradores de distintos niveles jerárquicos, teniendo como muestra en la primera organización un total de 30 encuestados y en la segunda organización un total de 47 encuestados.

6.1.3 Proceso para la recolección de la información.

Las encuestas fueron entregadas a las personas seleccionadas de la muestra correspondientes a personal directivo, administrativo y operativo mediante la entrega física de un paquete de 4 hojas en relación al mismo número de

encuestas. Estas fueron entregadas en horario laboral por parte de los estudiantes que presentan el presente proyecto, posteriormente recolectadas y tabuladas.

7. EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.

Las encuestas realizadas corresponden a cuatro tópicos para la evaluación de la transferencia de conocimiento en una organización y se describen a continuación.

1. Transferencia y Distribución del conocimiento (Yi, 2009). Evalúa la percepción que se tiene de los empleados de una empresa para compartir y distribuir conocimiento (anexo 1).
2. ACAP Capacidad de Absorción (Zahra et al., 2010). Evalúa la percepción que se tiene respecto de la capacidad de la organización para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, entendido como la capacidad de absorción empresarial (anexo 2).
3. Aprendizaje Organizacional (Bontis et al., 2002). Evalúa la percepción que se tiene respecto de los procesos de aprendizaje en la empresa para compartir y distribuir conocimiento (anexo 3).
4. Desempeño de la organización (Nakata, 2008). Evalúa la percepción que se tiene de la empresa respecto de sus competidores (anexo 4).

Respecto de la primera encuesta en la cual se pidió a los empleados que evaluaran a sus similares respecto del compartir y distribuir información, se pudieron observar muchas oportunidades de mejoramiento teniendo como

principal oportunidad lo que corresponde a la información en línea, tanto en foros, como en las bases de datos. Este es un tema que se vive en el día a día ya que en el tema de autos se comparte la misma base de datos en línea pero esta es deficiente o entrega información con poco procesamiento. Por otro lado en motocicletas se manejan distintos paquetes de información lo que dificulta tener la información en tiempo real y requiriendo una entrega por parte de un responsable que puede durar mucho tiempo.

Como puntos favorables se destacan todo lo que conlleva con la posibilidad de hacer reuniones presenciales y presentar las ideas ante el propio equipo y ante los demás. Esto se debe a la cercanía entre los integrantes, ya que todos se ubican en dos edificios contiguos geográficamente.

Finalmente el promedio general nos entrega una nota de 3,79 la cual refleja todas las oportunidades que tiene la organización en el compartir y distribuir información entre sus mismos empleados.

Para la compañía de ventas en grandes superficies, sus colaboradores perciben que la presentación regular de documentos e informes, permite que exista con mayor relevancia transferencia de conocimientos en la organización.

En general el promedio de esta primera encuesta es de 3,9 aclarando que en sí, la distribución de los conocimientos en todos los niveles, puede llegar a establecer mejoras que permitan que los colaboradores estén actualizados en la información y/o conocimientos.

En relación a la encuesta de Capacidad de Absorción en lo que refiere al gerenciamiento del conocimiento nuevo, para la empresa de automóviles y motocicletas se obtiene el punto más preocupante de todas las encuestas en lo que referencia al compartir información importante entre unidades de negocio. Esto hace referencia a que pese a que se trabaja como una organización, se privilegia los resultados de las unidades de negocio respecto de los resultados comunes muy probablemente por las metas individuales mediante las que se mide en la organización.

Como puntos altos se privilegia el conocimiento aplicado, ósea la aplicación de los conocimientos nuevos en el trabajo aplicado, esto se ve igualmente ratificado con la vinculación entre el conocimiento existente y las nuevas ideas.

Finalmente se obtiene como promedio un valor de 3,75 quedando por debajo de la primera encuesta y mostrando mayores oportunidades especialmente entre las diferentes unidades de negocio.

Con respecto a la compañía de origen Chileno, en el campo de la capacidad de absorción, admite que los colaboradores no son impulsores de adquirir mayor conocimiento, correspondiente a información pertinente más allá de la industria, siendo así que es posible tener limitación de esta información con fluidez en la organización.

Por otra parte en la organización valoran con relevancia, la exigencia por parte de los líderes sobre el intercambio de conocimientos correspondientes a nuevos

avances, problemáticas actuales, y logros, a través de la exigencia en generar reuniones que permitan accionar estos ciclos de información.

El promedio final de la capacidad de absorción es de 4,2 determinando que el flujo de información y el acceso al conocimiento son valorados.

El tercer punto al igual que el primero nos habla del compartir y distribuir conocimiento pero esta vez partiendo de los procesos de aprendizaje. Como puntos destacables en la empresa de Automóviles y Motocicletas se observa la percepción de los empleados sobre el éxito de la empresa, del conocimiento de las necesidades del cliente y de las potencialidades de los equipos de trabajo reflejando una confianza en ellos mismos en el trabajo hacia el cliente y en el futuro de la organización.

Sin embargo como oportunidad de mejora se evidencian observaciones similares a los expuestos como debilidades anteriormente; tales como el reconocimiento individual por encima del grupal, la comunicación a todo nivel de los resultados y de las metas de la empresa; apareciendo nuevamente y de manera relevante, lo concerniente a los sistemas informáticos y a la información que contienen.

El promedio de esta encuesta nos entrega un 3,91 que es mejor que las obtenidas anteriormente, evidenciando una mejor respuesta en lo que se relaciona a los procesos de aprendizaje.

Finalmente la evaluación de la empresa respecto de los colaboradores muestra como gran oportunidad la retención de los clientes, lo cual es evidenciado

constantemente en las reuniones de la organización y se reitera en el área de trabajo que debe ejecutarse en este sentido, así mismo se evidencia como punto alto la calidad de los productos que se comercializan.

Como conclusión de este punto se evidencia como parte de los empleados una concepción de excelentes rentabilidades y excelente retorno sobre capital.

Para la empresa dedicada a la moda de la mujer y su entorno, se percibe que el desempeño de la misma es favorable, puesto que su promedio general se establece en 4,3; esto de conformidad que los colaboradores definitivamente aprecian que el nivel ventas, la calidad de servicio, y el retorno sobre la inversión, son indicadores totalmente positivos para la compañía.

8. CONCLUSIONES

- En el trabajo realizado para estas dos empresas en las cuales se contemplan varias diferencias, y con el fin de obtener dos muestras distintas sobre la transferencia de conocimientos, se observan resultados que no presentan similitudes, puesto que los colaboradores perciben de manera distinta los factores valorados en la consecución y distribución del conocimiento.
- En la empresa Colombiana se observa una gran oportunidad en el desarrollo de medios informáticos y pese a no ser una parte interpersonal de comunicación si constituyen una desventaja que los colaboradores evidencian en su día a día y que si se pudiese solucionar generaría una ventaja competitiva real a la organización
- En la empresa de origen Chileno, es importante establecer que entre los mismos colaboradores se estructure foros en línea, para obtener información actualizada.
- En la empresa Colombiana se destaca el hecho de que al haber cercanía física los empleados traducen esto como mejor comunicación, y pese a que los medios electrónicos de comunicación han avanzado enormemente para acortar las distancias se siguen prefiriendo el contacto físico en el momento de entregar y recibir información.

- La empresa del sector retail, espera que sus colaboradores sean impulsores de transferir conocimiento e información correspondiente a lo determinado sobre la industria y por fuera de ella, en la cual la organización tenga acceso a información que en determinado momento sea de utilidad.
- En la empresa Colombiana se evidencia una competencia entre áreas o tal vez un manejo de información que ante ciertas circunstancias puede llegar a ser egoísta especialmente en lo que concierne al conocimiento nuevo, esto se refleja sobre manera ya que al exigir a las áreas ciertos resultados en ocasiones no lo entregan por no tener información y por no existir un mecanismo que evidencie que otra área lo tiene.
- En la empresa Colombiana los empleados reflejan un sentimiento de confianza en el futuro de la empresa. Esto solo puede ser reflejo de un proceso de comunicación acertado el cual refleje a los empleados el éxito que tiene la organización, que al profundizar más allá en la encuesta de desempeño de la organización se observa que es debido a dos pilares fundamentales los cuales son la calidad del producto y los resultados de rentabilidad y márgenes. Sin embargo deja por fuera la retención de los clientes lo cual puede mostrar que están con la mente puesta en el presente pero evidenciando la falta de un plan a futuro.
- En la empresa Colombiana se evidencia finalmente una fijación por los resultados propios, como si el resultado dependiera únicamente de hacer la parte que corresponde a cada uno. Esta estrategia puede ser excelente en

la especialización de funciones de una organización, pero puede dejar grandes falencias en la visión estratégica de las metas de la Empresa.

- Finalmente en la empresa Chilena en lo correspondiente al desempeño de los indicadores empresariales, los colaboradores perciben un ambiente de desarrollo para la compañía, que la pueda llevar a los objetivos planteados de manera sostenible.

9. BIBLIOGRAFIA

Olarte Juan Carlos (2012), Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. Revista latinoamericana de educación. Universidad de los Andes.

Bollinger, A. S. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset.

Argote, L., e Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.

Wong, K. Y., y Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management.

ANEXO 1.

Tabla No 1. Transferencia y Distribución del conocimiento (Yi, 2009)

Fuente (Empresa Colombiana)

Transferencia y distribución del conocimiento (Yi, 2009)	Encuesta No. 1	Encuesta No. 2	Encuesta No. 3	Encuesta No. 4	Encuesta No. 5	Encuesta No. 6	Encuesta No. 7	Encuesta No. 8	Encuesta No. 9	Encuesta No. 10	Encuesta No. 11	Encuesta No. 12	Encuesta No. 13	Encuesta No. 14	Encuesta No. 15	Encuesta No. 16	Encuesta No. 17	Encuesta No. 18	Encuesta No. 19	Encuesta No. 20	Encuesta No. 21	Encuesta No. 22	Encuesta No. 23	Encuesta No. 24	Encuesta No. 25	Encuesta No. 26	Encuesta No. 27	Encuesta No. 28	Encuesta No. 29	Encuesta No. 30	PROMEDIO		
Presentar regularmente documentos e informes	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4,50	
Publicar artículos en revistas de la empresa, revistas especializadas o boletines de noticias	3	4	4	4	4	2	2	5	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	2	4	3	2	3,37		
Compartir la documentación de los archivos personales relacionados con el trabajo actual	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	5	2	4	3	4	2	4	4	4	4	5	2	2	4	4	1	4	4	3,43		
Contribuir con otros ideas y pensamientos a la empresa mediante bases de datos en línea	4	2	1	3	5	2	2	3	4	4	4	2	5	2	4	3	4	1	2	3	2	3	4	4	4	2	4	5	2	2	3,07		
Mantener a otros empleados al día con la información importante de la empresa a través de foros de discusión en línea	1	3	1	5	4	1	3	4	4	3	4	4	4	2	1	4	3	3	4	4	4	2	1	3	4	4	5	1	3	4	3	3,07	
Expresar ideas y pensamientos en las reuniones de la empresa	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,37		
Participar plenamente en sesiones de lluvia de ideas ("brainstorming")	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	3,83	
Proponer sugerencias para resolver problemas en las reuniones de equipo	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4,50	
Responder a las preguntas de los demás en reuniones de equipo	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4,27	
Hacer preguntas que puedan provocar la discusión y análisis en las reuniones de equipo	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4,00	
Compartir historias de éxito que pueden beneficiar a la empresa en las reuniones de organización	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4,20	
Compartir los fracasos relacionados con el trabajo, para ayudar a otros a evitar la repetición de éstos en las reuniones de la empresa	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3,93	
Hacer presentaciones en las reuniones de la empresa	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4,63	
Apoyar a los empleados con menos experiencia durante el tiempo de trabajo personal	3	3	5	3	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3,93
Participar en las acciones de entrenamiento a largo plazo de los empleados más jóvenes	2	3	5	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	3	4	4	5	5	4	3	3,93		
Pasar tiempo en conversaciones personales (por ejemplo, la discusión en el pasillo, durante el almuerzo, a través del teléfono) con otros, para ayudarles a resolver problemas de trabajo	4	5	1	2	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	1	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	3,73	
Mantener a otros empleados al día con información importante de la empresa a través de una conversación personal	4	5	2	4	5	5	3	2	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	5	4	5	2	2	4	5	4	4	3,80
Compartir la pasión y la emoción de algunos temas específicos con los demás mediante la conversación personal	4	4	5	4	3	4	5	4	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	3,93	
Compartir experiencias que pueden ayudar a otros a evitar riesgos y problemas mediante la conversación personal	3	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3,93	
Tener charlas en línea con otros empleados para ayudarles con sus problemas relacionados con el trabajo	4	2	2	5	4	4	5	4	3	3	5	3	3	4	2	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	3	5	4	3,63		
Pasar tiempo en la comunicación por email con otros empleados para ayudarlos con sus problemas relacionados con el trabajo	5	4	2	5	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3,70	
Reuniones de la "Comunidad" para crear soluciones innovadoras a los problemas del trabajo. Comunidad: Una red informal de personas dentro o en todas las organizaciones que voluntariamente participan en temas de interés común relacionado con el trabajo	2	2	3	2	4	2	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	5	4	4	4	4	2	4	3	2	3,23	
Reuniones de la "Comunidad" para compartir la propia experiencia y la práctica sobre temas específicos de común interés	3	2	4	2	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	3,13	
Reuniones de la "Comunidad" para compartir el éxito y malos resultados y sobre temas específicos de común interés	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	5	3	3	3,37		
Reuniones de la "Comunidad" para fomentar la excelencia en el trabajo	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	5	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3,47	
Apoyo personal de desarrollo de nuevas "Comunidades"	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	2	4	4	5	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3,53		
Enviar información relacionada a los miembros de la "Comunidad" a través de lista de correo electrónico	5	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	2	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3,73	
Compartir ideas y pensamientos sobre temas específicos a los miembros de la "Comunidad" utilizando los sistemas en línea	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3,90	

ANEXO 2.

Tabla No 2. Transferencia y Distribución del conocimiento (Yi, 2009)

Fuente. (Empresa Chilena)

	Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Promedio
	1	2	3	4	5	
Transferencia y distribución del conocimiento (Yi, 2009)						
Presentar regularmente documentos e informes			1	19	17	4,4
Publicar artículos en revistas de la empresa, revistas especializadas o boletines de noticias	1	3	9	11	13	3,9
Compartir la documentación de los archivos personales relacionados con el trabajo actual	4	2	9	12	10	3,6
Contribuir con ideas y pensamientos a la empresa mediante bases de datos en línea	2	2	16	10	7	3,5
Mantener a otros empleados al día con la información importante de la empresa a través de foros de discusión en línea	1	9	10	10	7	3,4
Expresar ideas y pensamientos en las reuniones de la empresa	1		7	16	13	4,1
Participar plenamente en sesiones de lluvia de ideas ("brainstorming")		3	11	12	11	3,8
Proponer sugerencias para resolver problemas en las reuniones de equipo		3	6	14	14	4,1
Responder a las preguntas de los demás en reuniones de equipo			4	19	14	4,3
Hacer preguntas que puedan provocar la discusión y análisis en las reuniones de equipo			8	16	13	4,1
Compartir historias de éxito que pueden beneficiar a la empresa en las reuniones de organización			4	23	10	4,2
Compartir los fracasos relacionados con el trabajo, para ayudar a otros a evitar la repetición de éstos en las reuniones de la empresa		1	6	17	13	4,1
Hacer presentaciones en las reuniones de la empresa			2	23	12	4,3
Apoyar a los empleados con menos experiencia durante el tiempo de trabajo personal			8	21	8	4,0
Participar en las acciones de entrenamiento a largo plazo de los empleados más jóvenes	1		4	20	12	4,1
Pasar tiempo en conversaciones personales (por ejemplo, la discusión en el pasillo, durante el almuerzo, a través del teléfono) con otros, para ayudarles a resolver problemas de trabajo		3	10	16	8	3,8
Mantener a otros empleados al día con información importante de la empresa a través de una conversación personal		2	13	12	10	3,8
Compartir la pasión y la emoción de algunos temas específicos con los demás mediante la conversación personal		1	11	16	9	3,9
Compartir experiencias que pueden ayudar a otros a evitar riesgos y problemas mediante la conversación personal	1	1	11	15	9	3,8
Tener charlas en línea con otros empleados para ayudarles con sus problemas relacionados con el trabajo	1	2	12	15	7	3,7
Pasar tiempo en la comunicación por email con otros empleados para ayudarlos con sus problemas relacionados con el trabajo	1	3	10	16	7	3,7
Reuniones de la "Comunidad" para crear soluciones innovadoras a los problemas del trabajo. Comunidad: Una red informal de personas dentro o en todas las organizaciones que voluntariamente participan en temas de interés común relacionado con el trabajo		3	9	17	8	3,8
Reuniones de la "Comunidad" para compartir la propia experiencia y la práctica sobre temas específicos de común interés		4	11	18	4	3,6
Reuniones de la "Comunidad" para compartir el éxito y malos resultados y sobre temas específicos de común interés		4	6	20	7	3,8
Reuniones de la "Comunidad" para fomentar la excelencia en el trabajo		4	5	15	13	4,0
Apoyo personal de desarrollo de nuevas "Comunidades"		3	10	18	6	3,7
Enviar información relacionada a los miembros de la "Comunidad" a través de lista de correo electrónico	2	5	7	20	3	3,5
Compartir ideas y pensamientos sobre temas específicos a los miembros de la "Comunidad" utilizando los sistemas en línea	2	4	6	20	5	3,6
						3,9

ANEXO 3.

Tabla No 3. ACAP Capacidad de Absorción (Zahra et al., 2010)

Fuente (Empresa Colombiana)

ANEXOS																															
ACAP Capacidad de Absorción (Zahra et al., 2010).																															
<p>Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a la capacidad que su organización tiene para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, entendido como la capacidad de absorción empresarial (marque un 5 si está completamente de acuerdo y un 1 si está completamente en desacuerdo; marque un número intermedio en otro caso).</p>	Encuesta No. 1	Encuesta No. 2	Encuesta No. 3	Encuesta No. 4	Encuesta No. 5	Encuesta No. 6	Encuesta No. 7	Encuesta No. 8	Encuesta No. 9	Encuesta No. 10	Encuesta No. 11	Encuesta No. 12	Encuesta No. 13	Encuesta No. 14	Encuesta No. 15	Encuesta No. 16	Encuesta No. 17	Encuesta No. 18	Encuesta No. 19	Encuesta No. 20	Encuesta No. 21	Encuesta No. 22	Encuesta No. 23	Encuesta No. 24	Encuesta No. 25	Encuesta No. 26	Encuesta No. 27	Encuesta No. 28	Encuesta No. 29	Encuesta No. 30	PROMEDIO
	La búsqueda de información pertinente sobre nuestra industria es el negocio de todos los días en nuestra empresa	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Nuestra gestión motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información dentro de nuestra industria	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,93
Nuestra administración espera que los empleados se ocupan de la información más allá de nuestra industria	3	5	4	4	2	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3,93
En nuestra empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	2	3	5	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	5	3	4	3	2	3	3,43
Nuestra gestión enfatiza en el apoyo interdepartamental para resolver problemas	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3,57
En nuestra empresa hay un flujo de información rápido, por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante ésta se comunica lo antes posible a todas las otras unidades de negocio o departamentos.	2	1	2	3	1	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	1	2	2	3	4	3	2	3	1	3	2	2,50
Nuestra gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros	3	4	3	4	2	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3,57
Nuestros empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado.	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	3,83
Nuestros empleados están para absorber nuevo conocimiento, así como para prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición.	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4,07
Nuestros empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con nuevas ideas	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4,07
Nuestros empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4,23
Nuestra gerencia apoya el desarrollo de prototipos	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3,87
Nuestra empresa se replantea y reconsidera regularmente las tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3,80
Nuestra empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías	2	3	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3,77

ANEXO 4.

Tabla No 4. ACAP Capacidad de Absorción (Zahra et al., 2010).

Fuente (Empresa Chilena)

ACAP Capacidad de Absorción (Zahra et al., 2010).	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Promedio
	1	2	3	4	5	
La búsqueda de información pertinente sobre nuestra industria es el negocio de todos los días en nuestra empresa	1	2	4	17	13	4,1
Nuestra gestión motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información dentro de nuestra industria	1	1	2	13	20	4,4
Nuestra administración espera que los empleados se ocupan de la información más allá de nuestra industria	1	3	5	20	8	3,8
En nuestra empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos		1	2	19	15	4,3
Nuestra gestión enfatiza en el apoyo interdepartamental para resolver problemas			2	25	10	4,2
En nuestra empresa hay un flujo de información rápido, por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante ésta se comunica lo antes posible a todas las otras unidades de negocio o departamentos.			4	15	18	4,4
Nuestra gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros	1			9	27	4,6
Nuestros empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado.	1		2	18	16	4,3
Nuestros empleados están para absorber nuevo conocimiento, así como para prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición.		1		19	15	4,1
Nuestros empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con nuevas ideas			6	22	9	4,1
Nuestros empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico			3	22	12	4,2
Nuestra gerencia apoya el desarrollo de prototipos		1	4	20	12	4,2
Nuestra empresa se replantea y reconsidera regularmente la tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos			4	15	18	4,4
Nuestra empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías			5	14	18	4,4
						4,2

ANEXO 5.

Tabla No 5. Aprendizaje Organizacional (Bontis et al., 2002). Fuente (Empresa Colombiana)

	ANEXOS																																							
Aprendizaje Organizacional (Bontis et al. , 2002)	Encuesta No.1	Encuesta No.2	Encuesta No.3	Encuesta No.4	Encuesta No.5	Encuesta No.6	Encuesta No.7	Encuesta No.8	Encuesta No.9	Encuesta No.10	Encuesta No.11	Encuesta No.12	Encuesta No.13	Encuesta No.14	Encuesta No.15	Encuesta No.16	Encuesta No.17	Encuesta No.18	Encuesta No.19	Encuesta No.20	Encuesta No.21	Encuesta No.22	Encuesta No.23	Encuesta No.24	Encuesta No.25	Encuesta No.26	Encuesta No.27	Encuesta No.28	Encuesta No.29	Encuesta No.30	PROMEDIO									
Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a los procesos de aprendizaje en su empresa para compartir y distribuir conocimiento (marque un 5 si está completamente de acuerdo y un 1 si está completamente en desacuerdo; marque un número intermedio en otro caso).																																								
Las personas pueden cambiar el modo tradicional de hacer las cosas y actuar de forma novedosa	3	4	4	4	3	4	4	5	2	4	3	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,73								
Los individuos se sienten orgullosos de su trabajo	3	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4,03								
Los individuos son conscientes de los aspectos más importantes que afectan su trabajo	4	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4,13								
Las personas generan nuevas ideas	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00								
Los individuos tienen un sentido claro de las órdenes en su trabajo	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,23								
Los individuos están al corriente y son conocedores de su trabajo	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	3	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4,07							
Los individuos tienen un sentido del logro por lo que hacen	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4,13							
Los individuos se sienten seguros en su trabajo	3	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,13						
Los individuos tienen un alto nivel de dinamismo en su trabajo	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4,07						
Las personas pueden mejorar a través de su trabajo	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,20					
Hay una resolución efectiva de conflictos cuando se trabaja en equipo	4	5	3	4	4	5	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3,70						
Se promueven diferentes puntos de vista en el trabajo en equipo	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3,87					
Los grupos están preparados para replantearse decisiones cuando se les presenta una nueva información	4	5	4	3	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	2	4	4	4	3	5	4	3,87					
En las reuniones se intenta comprender el punto de vista de todos	3	5	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3,93					
Los grupos tienen implicadas a las personas adecuadas para resolver los diferentes asuntos	4	5	2	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3,93				
Compartimos nuestros éxitos dentro del grupo	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4,00				
Compartimos nuestros fracasos dentro del grupo	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3,70				
Las ideas que surgen en las reuniones no se le ocurrirían a una sola persona	4	5	2	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,93			
Cuando trabajamos en grupo obtenemos resoluciones efectivas a los problemas	4	5	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4,37			
Los grupos de la empresa se adaptan a las circunstancias	4	5	3	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3,93			
Los grupos tienen una opinión común de las cuestiones de departamento	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00		
Tenemos una estrategia que nos posiciona bien para el futuro	4	4	4	3	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3,93		
La estructura organizativa sustenta nuestra dirección estratégica	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00		
La cultura de la empresa podría ser caracterizada como innovadora	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,77		
La estructura organizativa nos permite trabajar eficazmente	4	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	5	2	5	4	5	4	5	4	4	3	2	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,87		
Nuestros procesos operacionales nos permiten trabajar eficientemente	3	4	2	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3,70		
Tenemos todavía una visión realista y desafiante para la empresa	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,87		
Tenemos los sistemas para poner en práctica nuestra estrategia	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,93		
Nuestros sistemas informáticos contienen información importante	2	5	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	3	5	2	1	4	4	4	5	4	4	4	3	2	5	4	4	3,50		
Tenemos ficheros y bases de datos que están al día	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,63	
Tenemos una cultura organizativa caracterizada por un alto grado de confianza	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,63	
Lo aprendido en un grupo es activamente compartido con otros	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,73	
Los individuos participan de la estrategia de la empresa	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,87	
Los resultados del grupo son usados para mejorar los productos, servicios y procedimientos	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
Las recomendaciones derivadas de los grupos son adoptadas por la empresa	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,63	
La empresa se plantea el hacer las cosas de siempre como si se tratara de algo novedoso	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,70	
Los grupos proponen soluciones innovadoras sobre amplias cuestiones de la empresa	4	4	2	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,47	
Los individuos recopilan información para ser usada por todos	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
Los individuos cambian las suposiciones del grupo	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3,77	
La empresa utiliza la inteligencia de los trabajadores	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,83
Cualquier área de la empresa utiliza lo que la otra está haciendo	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
Las políticas y procedimientos ayudan al trabajo individual	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,83
Los resultados o metas de la empresa son comunicados por todas las partes de la empresa	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,47
Los archivos de la compañía y bases de datos proporcionan la información necesaria para hacer nuestro trabajo	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,77
Los sistemas de recompensas reconocen las contribuciones hechas por los grupos	4	4	1	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,37
Nuestras prácticas de reclutamiento nos permiten atraer los mejores talentos	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4																								

ANEXO 6.

Tabla No 6. Desempeño de la organización (Nakata, 2008). Fuente (Empresa Colombia)

ANEXOS		Encuesta No. 1	Encuesta No. 2	Encuesta No. 3	Encuesta No. 4	Encuesta No. 5	Encuesta No. 6	Encuesta No. 7	Encuesta No. 8	Encuesta No. 9	Encuesta No. 10	Encuesta No. 11	Encuesta No. 12	Encuesta No. 13	Encuesta No. 14	Encuesta No. 15	Encuesta No. 16	Encuesta No. 17	Encuesta No. 18	Encuesta No. 19	Encuesta No. 20	Encuesta No. 21	Encuesta No. 22	Encuesta No. 23	Encuesta No. 24	Encuesta No. 25	Encuesta No. 26	Encuesta No. 27	Encuesta No. 28	Encuesta No. 29	Encuesta No. 30	PROMEDIO			
Desempeño de la Organización (Nakata, 2008)																																			
Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores (marque con un 5 si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia y un 1 si es muy malo, los peores de la industria; marque un número intermedio en otro caso).																																			
La calidad del producto o servicio		5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4,70	
El éxito de nuevos productos o servicios		3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3,73
La tasa de retención de clientes		3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3,43	
El nivel de ventas		3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,73	
El retorno sobre capital		4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	3	5	4,13	
El margen bruto de utilidad		5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4,20	
El retorno sobre inversión		4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4,27	

ANEXO 7.

Tabla No 7 Desempeño de la organización (Nakata, 2008). Fuente (Empresa Chilena)

Desempeño de la Organización (Nakata, 2008)	Muy malo, somos de los peores de la industria	Malo, por debajo de la competencia	Normal, en el promedio de la competencia	Notable, por encima de la competencia	Sobresaliente, mucho mejor que la competencia	Promedio
	1	2	3	4	5	
La calidad del producto o servicio			2	23	12	4,3
El éxito de nuevos productos o servicios		1	1	21	14	4,3
La tasa de retención de clientes			8	17	12	4,1
El nivel de ventas			3	20	14	4,3
El retomo sobre capital			3	21	13	4,3
El margen bruto de utilidad			3	22	12	4,2
El retomo sobre inversión			4	18	15	4,3
						4,3