



**FACTORES DETERMINANTES EN LAS PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE LA RELACIÓN INTERNA DE LA
ORGANIZACIÓN**

**SANTIAGO VALENCIA GONZÁLEZ
VÍCTOR ENRIQUEZ VANEGAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2017**

**FACTORES DETERMINANTES EN LAS PRACTICAS DE APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE LA RELACION INTERNA DE LA
ORGANIZACIÓN**

**SANTIAGO VALENCIA GONZÁLEZ
VICTOR ENRIQUEZ VANEGAS**

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ**
Ph. D (c) en Dirección de Empresas

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2017**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS	7
3.1 OBJETIVO GENERAL	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. MARCO TEÓRICO.....	8
4.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	8
4.2 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	9
4.3 DESEMPEÑO ORGANIZATIVO	11
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	14
5.1 FORMATO DE ENCUESTA.	14
6.MEDICIÓN DE VARIABLES.....	18
6.1 METODOLOGÍA	18
6.2 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS.....	19
7. EVALACIÓN DE TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTO	21
7.1 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO).....	26
7.2 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	33
8. CONCLUSIONES.....	39
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

RESUMEN

En las nuevas dinámicas organizacionales de este nuevo mundo cada vez más globalizado, las organizaciones entienden que deben adaptar y absorber principios conceptuales, los cuales los lleven a un mejor desempeño como organización. Dos de estos principios que parecen elementales, pero con el potencial de llevar a una organización a su máximo desempeño son: la transferencia de conocimiento y el aprendizaje organizativo. Estos dos conceptos permiten tener una comunicación interna con mayor efectividad y la creación de una cultura innovadora dentro de la organización, lo cual permite una maximización de los beneficios.

Palabras clave: Transferencia de conocimiento, Aprendizaje, Relación interorganizacional, Desempeño.

ABSTRACT

In the new organizational dynamics of this new and more globalized world, companies recognized the need to adapt and adsorb conceptual principles which lead to a better performance as an organization. Two of these principles seem to be fundamental, but have the potential to take the organization to its higher performance, these are: the transference of knowledge and the organizational learning. These concepts allow the internal communication to be more effective and also the creation of an innovative culture in the organization, leading to the maximization of the profits.

Key words: Knowledge Transfer, Learning, intraorganizational, performance.

1. INTRODUCCIÓN

Gerenciar empresas cada vez se ha convertido más difícil, hoy en día la velocidad con la cual corre la información hace más difícil el poder administrativo en las compañías. Las organizaciones deben de buscar la manera del cual reinventarse y adaptarse a esta nueva dinámica global, buscar la manera en como aprender de ellas mismas y de su entorno sino tendrán a desaparecer en el largo plazo.

Desarrollar modelos en donde los participantes internos de las organizaciones mejoren y creen capacidades para aumentar su desempeño. Esta es la tarea de las organizaciones. Por esto las áreas de investigación y desarrollo se han vuelto piezas fundamentales, ahí se genera toda la materia prima creativa de la organización, la cual permite crear nuevos procesos más efectivos, absorber la información interna y externa, permitiendo un mejor desempeño de la organización.

Considerando el nivel de necesidad que tienen las organizaciones de mejorar su desempeño, este trabajo tiene como objetivo analizar de manera práctica los conceptos de transferencia de conocimiento y aprendizaje organizativo en relación con los colaboradores de una organización y medir el impacto que tienen estos dos conceptos en el desempeño de los colaboradores.

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de esta desarrollado en el marco del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación interna de la organización”, el cual tiene como objetivo, crear una propuesta de manera teórica que desarrolle los principios de transferencia de conocimiento, aprendizaje organizativo y desempeño organizativo. Algunos conceptos teóricos que participan en el proyecto son: Transferencia de conocimiento, Capacidad de absorción, Gestión del conocimiento y Capacidad de aprendizaje.

Algunos conceptos teóricos que participan en el proyecto son: Transferencia de conocimiento, Aprendizaje organizativo y Desempeño organizativo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar en la construcción de forma académica y práctica en el fortalecimiento de la transferencia de conocimiento, aprendizaje organizativo y desempeño organizativo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar la transferencia de conocimiento
- Explicar el aprendizaje organizativo
- Analizar el efecto de la transferencia de conocimiento y aprendizaje organizativo en el desempeño de una organización.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Las organizaciones de hoy deben ser ágiles, efectivas y rápidas en la toma de decisiones en este mundo globalizado en donde el acceso a la información está a solo un click. Es por esto que las organizaciones deben estar en la búsqueda y creación de conocimiento constante. Pero el conocimiento por sí solo no tienen ninguna funcionalidad en las organizaciones, el verdadero potencial del él surge en medida de su explotación y aún más importante, compartirlo.

Es aquí donde encontramos la importancia de la transferencia del conocimiento. Argote e Ingram (2000: 151) definen la transferencia de conocimiento como “el proceso a través del cual una unidad (sea individuo, grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra”. Por lo tanto la transferencia de conocimiento puede ser de carácter individual o grupal.

Las compañías siempre serán medidas bajo dos premisas: 1. La capacidad administrativa interna y 2. Las relaciones con el entorno exterior. La transferencia de conocimiento también se ve enmarcada en estos dos aspectos.

La transferencia de conocimiento interna es la producida entre todos los actores internos de la organización ya sea en relación individuo-individuo, grupo-individuo o grupo-grupo. Esta es de manera voluntaria y estratégica de manera que sea difícil transferir al exterior y así poder proteger los activos de la compañía.

Así mismo, Teece (2000) recomienda que el conocimiento que sea de manera estratégica sea transferible y útil dentro de la organización, pero difícil de transferir de la organización.

La transferencia de conocimiento externa es toda aquella la cual se da entre la organización y actores externos a la organización (clientes, empresas del sector, alianzas estratégicas, entre otras), estas interacciones pueden ser de manera voluntaria o involuntaria.

Schulz y Jobe (2001) identifican como beneficios de la transferencia de conocimiento a: facilitar la transferencia de Know How de una unidad a otra parte de la misma; ayudar en la coordinación entre las partes; permitir, reconocer y explotar economías de escala.

4.2 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El entorno empresarial de hoy en día es mucho más rápido y agresivo, hoy hay empresas que simplemente están haciendo todo lo posible por no desaparecer, sobreviven. Una organización no le basta solamente con la creación y transferencia de conocimiento para tener un crecimiento sostenible, la compañía debe de tener un modelo de aprendizaje de manera continua.

Senge, Scharmer, Jaworski, y Flowers (2005) afirman que el aprendizaje el cual le permite a una organización a sobrevivir y adaptarse es importante y necesario, pero no es suficiente. El objetivo de una organización es crear un ambiente organizacional interno que permita a sus trabajadores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como tener un mayor éxito en un entorno cambiante e incierto.

Al aprendizaje organizacional lo asocian con la capacidad de “aprender a aprender” o “meta aprendizaje” donde la organización sigue un modelo de cambio continuo, capaz de cuestionar y replantear permanentemente sus asunciones básicas y marcos de referencia (Swiering y Wiersma, 1992).

Según Senge (1990), para poder determinar si una organización cumple con la capacidad de aprendizaje considera fundamental poner en práctica cinco principios los cuales ha llamado “disciplinas del aprendizaje”.

- **Dominio personal:** esta disciplina supone que el individuo haga una reflexión interna para aclarar y replantearse su visión personal en función del mejoramiento a futuro. Esto permite que se puedan obtener ideas innovadoras orientadas a la solución de problemas en la organización
- **Modelos mentales:** estos hacen referencia a los esquemas de pensamiento de los colaboradores de la organización. Las organizaciones necesitan modificar algunos modelos de procedimiento en las organizaciones, permitiendo la creación de nuevos modelos los cuales si vayan de la mano con la realidad del entorno organizacional de la empresa.
- **Visión Compartida:** permite combinar las ideas y energías de los colaboradores en una misma dirección, creando una relación conducida hacia el aprendizaje. Esta tiene su comienzo y real efectividad si desde las directivas apoyan este compromiso, impulsando la creación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje.
- **Aprendizaje en equipo:** la única manera que puede producirse aprendizaje es en la interacción de conocimiento entre los individuos de la organización, de esta manera creando nuevas ideas para el mejoramiento de la organización. El trabajo en equipo permite que los individuos compartan y conozcan otras formas de trabajo diferente a la de cada uno y así comprender las distintas dinámicas en los sectores de la organización.
- **Pensamiento sistemático:** este recoge los aprendizajes de los principios y prácticas anteriores, llevándolo ya al campo organizativo.

Para que una empresa realmente aproveche al máximo los beneficios de un aprendizaje organizativo deben darle importancia al proceso que este conlleva y aprender de él. Como mencionan (Chiva & Alegre, 2007), “el aprendizaje es

entendido como un proceso y la capacidad del mismo es aquel conjunto de características propias de cualquier organización que le permita aprender”. Este proceso debe de cruzar por las cinco dimensiones del aprendizaje organizativo, las cuales son: experimentación, inversión en riesgos, interacción con el ambiente, dialogo y toma de decisiones.

- **Experimentación:** Momento en el cual las nuevas ideas, sugerencias y consideraciones son tomadas en cuenta para ser estudiadas. Es donde se produce la materia prima creativa de la organización.
- **Inversión de riesgos:** Comprender y entender que toda acción e interacción dentro o fuera de la organización tiene un riesgo potencial del cual la organización debe aprender de él y los posibles errores que se puedan dar.
- **Interacción con el ambiente:** Tener la capacidad de relacionarse con todo el entorno que rodea a la organización, en particular con aquellos factores que no puede controlar para mejorar la capacidad de evolución y adaptabilidad.
- **Dialogo:** Manera en socializar el aprendizaje.
- **Toma de decisiones:** Proceso de absorción y utilización de la información en pro de la organización.

Aquella organización que sea capaz de poner estos conceptos y principios en práctica aumentara su capacidad innovadora en todos los niveles jerárquicos, Pero esto siempre debe de tener un grado de apoyo principalmente desde la alta gerencia.

4.3 DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

Las empresas siempre buscaran un éxito sostenido y sustentable, queriendo maximizar su desempeño organizacional. Este desempeño debe ser medido en distintos aspectos o procesos, por ejemplo Nakata (2008) evalúa el desempeño de la organización en siete dimensiones: la calidad del producto o servicio, el éxito de

nuevos productos o servicios, la tasa de retención de clientes, el nivel de venta, el retorno sobre el capital, el margen bruto de utilidad y el retorno sobre la inversión.

El desempeño organizacional está directamente relacionado en la diferenciación de la explotación de sus activos intangibles, en mayor medida el conocimiento. Por esto la transferencia de conocimiento se convierte en la herramienta principal al buscar maximizar el desempeño, debido a sus fuentes internas y externas permite crear y mejorar capacidades difíciles de copiar, también permiten desarrollar una cultura innovadora.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 FORMATO DE ENCUESTA.



ENCUESTA

1. Buenos días mi nombre es: _____, vengo en representación de la U. Icesi. Estamos haciendo un estudio sobre la transferencia de conocimientos a las empresas y el impacto en los resultados organizacionales.

2. **Confidencialidad:** Se garantiza que la información que usted nos proporciona es solo para fin investigativo, y será usada como parte de resultados globales, no se relacionarán nombres propios o de empresas. *Se considera información confidencial.*

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Por favor me indica la opción que se ajusta a sus características en cada una de las siguientes preguntas: (marcar con x)

1.1 Nivel Académico	1.2 Antigüedad en la empresa Actual	1.3 Cargo Actual en la empresa
Bachiller	1 a 2 años	Gerente General o de Área
Técnico	3 a 10 años	Jefatura de Área
Universitario	11 a 15 años	Administrativo
Postgrado	Más de 15 años	Operativo

II. TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTOS (TDC)

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto al comportamiento de los empleados de su empresa, para compartir y distribuir conocimiento.

Evalúe de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

Presentar regularmente documentos e informes	1	2	3	4	5
Publicar artículos en revistas de la empresa, revistas especializadas o boletines de noticias	1	2	3	4	5
Compartir la documentación de los archivos personales relacionados con el trabajo actual	1	2	3	4	5
Contribuir con ideas y pensamientos a la empresa mediante bases de datos en línea	1	2	3	4	5
Mantener a otros empleados al día con la información importante de la empresa a través de foros de discusión en línea	1	2	3	4	5
Expresar ideas y pensamientos en las reuniones de la empresa	1	2	3	4	5
Participar plenamente en sesiones de lluvia de ideas ("brainstorming")	1	2	3	4	5
Proponer sugerencias para resolver problemas en las reuniones de equipo	1	2	3	4	5
Responder a las preguntas de los demás en reuniones de equipo	1	2	3	4	5
Hacer preguntas que puedan provocar la discusión y análisis en las reuniones de equipo	1	2	3	4	5
Compartir historias de éxito que pueden beneficiar a la empresa en las reuniones de organización	1	2	3	4	5
Compartir los fracasos relacionados con el trabajo, para ayudar a otros a evitar la repetición de éstos en las reuniones de la empresa	1	2	3	4	5
Hacer presentaciones en las reuniones de la empresa	1	2	3	4	5
Apoyar a los empleados con menos experiencia durante el tiempo de trabajo personal	1	2	3	4	5
Participar en las acciones de entrenamiento a largo plazo de los empleados más jóvenes	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
Mantener a otros empleados al día con información importante de la empresa a través de una conversación personal	1	2	3	4	5
Compartir la pasión y la emoción de algunos temas específicos con los demás mediante la conversación personal	1	2	3	4	5
Compartir experiencias que pueden ayudar a otros a evitar riesgos y problemas	1	2	3	4	5

mediante la conversación personal					
Tener charlas en línea con otros empleados para ayudarlos con sus problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5
Pasar tiempo en la comunicación por email con otros empleados para ayudarlos con sus problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
Reuniones de la "Comunidad" para compartir la propia experiencia y la práctica sobre temas específicos de común interés	1	2	3	4	5
Reuniones de la "Comunidad" para compartir el éxito y malos resultados y sobre temas específicos de común interés	1	2	3	4	5
Reuniones de la "Comunidad" para fomentar la excelencia en el trabajo	1	2	3	4	5
Apoyo personal de desarrollo de nuevas "Comunidades"	1	2	3	4	5
Enviar información relacionada a los miembros de la "Comunidad" a través de lista de correo electrónico	1	2	3	4	5
Compartir ideas y pensamientos sobre temas específicos a los miembros de la "Comunidad" utilizando los sistemas en línea	1	2	3	4	5

III. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje que hay en su empresa

Indique con (5) si está Completamente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) si está completamente en desacuerdo

Las personas pueden cambiar el modo tradicional de hacer las cosas y actuar de forma novedosa	1	2	3	4	5
Los individuos se sienten orgullosos de su trabajo	1	2	3	4	5
Los individuos son conscientes de los aspectos más importantes que afectan su trabajo	1	2	3	4	5
Las personas generan nuevas ideas	1	2	3	4	5
Los individuos tienen un sentido claro de las órdenes en su trabajo	1	2	3	4	5
Los individuos están al corriente y son conocedores de su trabajo	1	2	3	4	5
Los individuos tienen un sentido del logro por lo que hacen	1	2	3	4	5
Los individuos se sienten seguros en su trabajo	1	2	3	4	5
Los individuos tienen un alto nivel de dinamismo en su trabajo	1	2	3	4	5
Las personas pueden mejorar a través de su trabajo	1	2	3	4	5
Hay una resolución efectiva de conflictos cuando se trabaja en equipo	1	2	3	4	5
Se promueven diferentes puntos de vista en el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Los grupos están preparados para replantearse decisiones cuando se les presenta una nueva información	1	2	3	4	5
En las reuniones se intenta comprender el punto de vista de todos	1	2	3	4	5
Los grupos tienen implicadas a las personas adecuadas para resolver los diferentes asuntos	1	2	3	4	5
Compartimos nuestros éxitos dentro del grupo	1	2	3	4	5
Compartimos nuestros fracasos dentro del grupo	1	2	3	4	5
Las ideas que surgen en las reuniones no se le ocurrirían a una sola persona	1	2	3	4	5
Cuando trabajamos en grupo obtenemos resoluciones efectivas a los problemas	1	2	3	4	5

Los grupos de la empresa se adaptan a las circunstancias	1	2	3	4	5
Los grupos tienen una opinión común de las cuestiones de departamento	1	2	3	4	5
Tenemos una estrategia que nos posiciona bien para el futuro	1	2	3	4	5
La estructura organizativa sustenta nuestra dirección estratégica	1	2	3	4	5
La cultura de la empresa podría ser caracterizada como innovadora	1	2	3	4	5
La estructura organizativa nos permite trabajar eficazmente	1	2	3	4	5
Nuestros procesos operacionales nos permiten trabajar eficientemente	1	2	3	4	5
Tenemos todavía una visión realista y desafiante para la empresa	1	2	3	4	5
Tenemos los sistemas para poner en práctica nuestra estrategia	1	2	3	4	5
Nuestros sistemas informáticos contienen información importante	1	2	3	4	5
Tenemos ficheros y bases de datos que están al día	1	2	3	4	5
Tenemos una cultura organizativa caracterizada por un alto grado de confianza	1	2	3	4	5
Lo aprendido en un grupo es activamente compartido con otros	1	2	3	4	5
Los individuos participan de la estrategia de la empresa	1	2	3	4	5
Los resultados del grupo son usados para mejorar los productos, servicios y procedimientos	1	2	3	4	5
Las recomendaciones derivadas de los grupos son adoptadas por la empresa	1	2	3	4	5
La empresa se plantea el hacer las cosas de siempre como si se tratara de algo novedoso	1	2	3	4	5
Los grupos proponen soluciones innovadoras sobre amplias cuestiones de la empresa	1	2	3	4	5
Los individuos recopilan información para ser usada por todos	1	2	3	4	5
Los individuos cambian las suposiciones del grupo	1	2	3	4	5
La empresa utiliza la inteligencia de los trabajadores	1	2	3	4	5
Cualquier área de la empresa utiliza lo que la otra está haciendo	1	2	3	4	5
Las políticas y procedimientos ayudan al trabajo individual	1	2	3	4	5
Los resultados o metas de la empresa son comunicados por todas las partes de la empresa	1	2	3	4	5
Los archivos de la compañía y bases de datos proporcionan la información necesaria para hacer nuestro trabajo	1	2	3	4	5
Los sistemas de recompensas reconocen las contribuciones hechas por los grupos	1	2	3	4	5
Nuestras prácticas de reclutamiento nos permiten atraer los mejores talentos	1	2	3	4	5
Los sistemas de información hacen que sea fácil para los individuos compartir información	1	2	3	4	5
Se dispone fácilmente de formación cuando es necesario mejorar el conocimiento y las habilidades	1	2	3	4	5
La formación en distintas áreas, la rotación del trabajo y la especialización en puestos concretos son utilizados para desarrollar un trabajo más flexible	1	2	3	4	5
Cuando tomamos decisiones para el futuro no nos apoyamos sobre las informaciones de las experiencias pasadas	1	2	3	4	5
Las decisiones de grupo son apoyadas por los individuos	1	2	3	4	5
Nuestra organización es exitosa	1	2	3	4	5
Nuestro grupo conoce sus objetivos de rendimiento	1	2	3	4	5
Los individuos están generalmente felices de trabajar en la empresa	1	2	3	4	5
Nuestra empresa conoce las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
El beneficio futuro de nuestra empresa está garantizado	1	2	3	4	5
Los individuos están satisfechos trabajando en la empresa	1	2	3	4	5
Los individuos están satisfechos con su propio rendimiento	1	2	3	4	5
Nuestro grupo genera una importante aportación a la empresa	1	2	3	4	5
Nuestro grupo trabaja como un equipo	1	2	3	4	5
Nuestra empresa está bien considerada dentro del sector	1	2	3	4	5

IV. DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)

Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores.

Indique con un **(5)** si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia; **(4)** Notable, por encima de la competencia; **(3)** Normal, en el promedio de la competencia; **(2)** Malo, por debajo de la competencia y un **(1)** si es muy malo, los peores de la industria

DO1	La calidad del producto o servicio	1	2	3	4	5
DO2	El éxito de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
DO3	La tasa de retención de clientes	1	2	3	4	5
DO4	El nivel de venta	1	2	3	4	5
DO5	El retorno sobre el capital	1	2	3	4	5
DO6	El margen bruto de utilidad	1	2	3	4	5
DO7	El retorno sobre inversión	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

6.MEDICIÓN DE VARIABLES

La encuesta usada para la obtención de la base de datos consta de cuatro partes, en la primera parte se analiza el perfil del encuestado y generalidades como antigüedad en la empresa, nivel académico y cargo actual. En la segunda parte se describen los puntos que abordan las variables de transferencia y distribución de conocimiento, donde se miden diferentes aspectos representados por 28 puntos medidos en 4 subcategorías que permiten agrupar las variables en cuestión.

La penúltima parte se enfoca en medir la capacidad de aprendizaje que tiene la organización, medido a través de 61 ítems, los cuales son agrupados en 7 subcategorías, con la finalidad de encontrar factores que afectan la capacidad de aprendizaje organizacional.

Por último, la encuesta lleva al encuestado a visualizar un panorama de desempeño general sobre la organización, el cual esta medido en 7 variables, como calidad, ventas, éxito sobre nuevos productos y servicios en general de la empresa.

6.1 METODOLOGÍA

Esta investigación es de naturaleza cuantitativa, sin embargo, mide variables de esencia cualitativa. Básicamente se divide en dos etapas, la primera concierne a la recolección de datos y la segunda a su posterior análisis.

Se aplican 43 encuestas a los empleados de la organización, con el fin de visualizar el panorama que tienen sobre esta organización y así identificar puntos críticos que requieran mejoras o aspectos positivos de la misma, respecto a los procesos de transferencia y distribución de conocimientos, el aprendizaje organizacional y el ámbito general sobre el desempeño de la organización.

En la tabla 1. Se muestra la ficha técnica de la investigación.

Tabla 1. Ficha técnica

Unidad Muestral	Multinacional con presencia en la Ciudad
Ambito Muestral	Cali
Sector	Entretimiento
Proceso de Muestreo	Aleatorio
Cuestionarios Aplicados	43
Fecha para realización del trabajo de Campo	Del 20 de marzo de 2017 al 30 de abril de 2017.

6.2 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

En la siguiente tabla se presentan los resultados de las generalidades de la encuesta, es decir el perfil básico de los encuestados.

Tabla 2.

Nivel académico		
	Frecuencia	Porcentaje
No sabe/No responde	2	5%
Bachiller	14	33%
Técnico	16	37%
Universitario	11	26%
Posgrado	0	0%
Antigüedad		
No sabe/ No responde	6	14%
1 a 2 años	22	51%
3 a 10 años	15	35%
11 a 15 años	0	0%
Más de 15 años	0	0%
Cargo		

No sabe/ No responde	1	2%
Gerente general de área	0	0%
Jefatura de área	0	0%
Administrativo	10	23%
Operativo	32	74%

Las personas encuestadas, empleados de esta organización tienen en su mayoría títulos como tecnólogos, los cuales representan el 37% de la muestra y en su mayoría representan los cargos de auxiliar operativo de igual manera que el 32% que tan solo cuentan con un bachiller. Empleados con título universitario son pocos y representan el 26% de los encuestados ocupando los cargos administrativos. La poca tendencia de que los empleados tengan cargos universitarios se debe a que las vacantes están en constante cambio, es decir muchos de ellos son estudiantes y al obtener un título universitario emigran de estos trabajos para enfocarse en otras vacantes que se ajustan a sus perfiles.

Quienes tienen entre 3 o 10 años de antigüedad en la compañía, son personas que han desarrollado carrera en la empresa, muchos de ellos son administrativos y por otro lado bachilleres que representan los cargos de auxiliares operativos. Esto como ya se mencionó anteriormente se debe a la migración de los posibles universitarios a otras vacantes labores que se ajustan a los perfiles desarrollados.

No se encontraron coincidencias con estudios como post-gradados, ya que muchos se quedan en la carrera profesional y el resto ya ha emigrado a otro tipo de trabajo. Como la empresa cuenta con alrededor de 7 años en la ciudad, los resultados que muestren personas con más de 10 años no se ven reflejados en este estudio.

7. EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTO

Esta es la tercera parte de la encuesta y se enfoca en la transferencia y distribución de conocimiento por parte de la compañía a los empleados y viceversa. Por ello se evaluaron 28 ítems, los cuales se agrupan en 4 tablas, que definen aspectos puntuales de la organización.

Tabla 3.

TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTOS			
PRESENTAR INFORMES	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
TD1	49%	28%	23%
TD2	40%	42%	19%
TD3	40%	40%	21%

Esta tabla agrupa las 43 respuestas conforme a los siguientes aspectos relacionados con las tres primeras variables de transferencia y distribución de conocimientos (TD):

Presentar regularmente documentos e informes

Publicar artículos en revistas de la empresa, revistas especializadas o boletines de noticias

Compartir la documentación de los archivos personales relacionados con el trabajo actual

Con la finalidad de conocer que piensan los empleados sobre presentar informes, publicaciones de la empresa y documentación compartida, se agrupan en una subcategoría denominada presentar informes. Los resultados obtenidos muestran que para la variable TD1 los empleados o clientes internos perciben en su mayoría con un 48% de acuerdo, que entre sus funciones está el presentar informes sobre distintos procesos que realizan en su operación diaria, con esto se puede hacer referencia a uso de bitácoras, informes verbales o escritos.

Otra percepción está basada en que la organización no tiene los suficientes artículos, revistas especializadas u noticias sobre información que vinculen a los empleados y esta, por lo tanto, el 42% percibe que no está de acuerdo, con lo cual la organización debe trabajar para mejorar esta percepción sobre publicar artículos que informen a los empleados sobre información de la misma.

El tercer ítem, refleja una opinión dividida en compartir documentación de archivos personales que se relacionen con el trabajo, no se tiene claro un panorama totalmente abierto, con lo cual la empresa puede enfocarse en involucrar más a los empleados con la documentación personal y los procesos informativos que se manejen.

Tabla 4.

TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTOS			
COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
TD4	51%	26%	23%
TD5	60%	21%	19%
TD6	84%	12%	5%
TD7	77%	14%	9%
TD8	81%	5%	14%
TD9	72%	9%	19%
TD10	63%	12%	26%
TD11	74%	9%	16%
TD12	79%	9%	12%

Aquí la empresa tiene una tendencia percibida a un acuerdo por parte los empleados con respecto a temas como los siguientes:

Contribuir con ideas y pensamientos a la empresa mediante bases de datos en línea
Mantener a otros empleados al día con la información importante de la empresa a través de foros de discusión en línea
Expresar ideas y pensamientos en las reuniones de la empresa
Participar plenamente en sesiones de lluvia de ideas ("brainstorming")
Proponer sugerencias para resolver problemas en las reuniones de equipo
Responder a las preguntas de los demás en reuniones de equipo
Hacer preguntas que puedan provocar la discusión y análisis en las reuniones de equipo
Compartir historias de éxito que pueden beneficiar a la empresa en las reuniones de organización
Compartir los fracasos relacionados con el trabajo, para ayudar a otros a evitar la repetición de éstos en las reuniones de la empresa

Lo cual quiere decir que si hay un flujo de información por parte y parte o al menos eso logran percibir los empleados. Se presentan reuniones mensuales que pueden dar como resultados el uso de ideas por parte de los empleados, se conocen resultados operativos mes a mes, se identifican los puntos críticos con la información arrojada y se realiza una correcta retroalimentación en la cadena productiva de servicios.

Tabla 5.

TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTOS			
CAPACITACIÓN FORMAL E INFORMAL	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
TD13	58%	26%	16%
TD14	84%	2%	14%
TD15	77%	7%	16%
TD16	67%	16%	16%
TD17	74%	9%	16%
TD18	77%	7%	16%
TD19	88%	5%	7%
TD20	49%	21%	30%
TD21	18%	42%	40%
TD22	47%	19%	35%

La tabla 5 arroja resultados sobre la categoría de capacitación formal e informal, con lo cual la empresa fortalece constantemente procesos informativos y realimenta la operación.

La organización si está brindando constantes capacitaciones en los procesos operativos y administrativos de los empleados, con las capacitaciones virtuales y presenciales que esta realiza periódicamente. Sin embargo, hay un punto donde existe una tendencia marcada al desacuerdo y es:

Pasar tiempo en la comunicación por email con otros empleados para ayudarlos con sus problemas relacionados con el trabajo

Donde los empleados perciben que no tienen comunicación vía email con otros empleados para la solución de problemas relacionados con sus operaciones diarias, lo más probable es que esta opinión divida de 42% en desacuerdo y el 40% que no sabe que esta ayuda puede implementarse o que la empresa cuente con ella, es que la mayoría de encuestas se enfoca o fue aplicada por personal operativo y es muy posible que este personal no cuente con acceso a estas ayudas o desconozcan la existencia de las mismas.

El 19% que está de acuerdo puede estar en el marco del personal administrativo, los cuales en su mayoría contarán con los soportes virtuales para la solución de problemas relacionados con las operaciones.

La empresa debería enfocarse en involucrar mas a sus empleados con ayudas virtuales o canales que les faciliten la solución de problemas, lo cual sea independiente de sus cargos actuales o si se cuenta con estas ayudas hacerle saber a los empleados que pueden acceder a ellos.

Tabla 6.

TRANSFERENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTOS			
RELACIÓN DE LA COMUNIDAD	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
TD23	47%	21%	33%
TD24	51%	23%	26%
TD25	63%	19%	19%
TD26	58%	33%	9%
TD27	33%	37%	30%
TD28	37%	37%	26%

Esta tabla se enfoca en la relación de la comunidad, bajo todos los cargos, antigüedad o niveles académicos que tienen los perfiles encuestados.

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

Reuniones de la "Comunidad" para compartir la propia experiencia y la práctica sobre temas específicos de común interés

Reuniones de la "Comunidad" para compartir el éxito y malos resultados y sobre temas específicos de común interés

Reuniones de la "Comunidad" para fomentar la excelencia en el trabajo

Apoyo personal de desarrollo de nuevas "Comunidades"

Enviar información relacionada a los miembros de la "Comunidad" a través de lista de correo electrónico

Compartir ideas y pensamientos sobre temas específicos a los miembros de la "Comunidad" utilizando los sistemas en línea

Las principales variables que se tienen que resaltar aquí son TD25, la cual hace referencia a las comunidades y sus reuniones en pro de compartir los resultados de éxitos y fracasos dentro de la compañía con un 63% en acuerdo, las reuniones mensuales para presentar resultados son un claro ejemplo de este resultado.

La variable TD27 percibe que no existe un fuerte apoyo a la creación de nuevas comunidades, con el fin de debatir temas de mejoras para el ambiente laboral,

relaciones interpersonales y definir puntos críticos. La empresa puede presentar informes, pero sin embargo no fomenta la creación de este tipo de comunidades desarrolladoras de ideas dentro del conjunto que funciona en la ciudad.

Con respecto a los temas virtuales vuelven a tener una opinión dividida, ya que un 37% está en desacuerdo y un 37% está de acuerdo en que las ideas y pensamientos no son compartidos dentro de plataformas virtuales por parte de esta comunidad, el 26% restante no tiene conocimiento de la existencia de este tipo de ayudas. La empresa tiene que trabajar en este punto con la apertura de sitios web para la libre opción de los empleados, específicamente con los resultados obtenidos en esta sede ubicada en Santiago de Cali.

7.1 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO)

Esta es la tercera parte de la encuesta, donde se mide la capacidad que tiene la organización para aprender de los conocimientos generados por los empleados y por parte de los mismos con los generados por la empresa. Como pueden adaptarse las personas para aprender e interiorizar procesos dentro de su actuar cotidiano, así mismo como las empresas asimilan estos procesos, aprenden y se apropian de ellos.

Para desarrollar esta etapa de la encuesta se estudiaron 61 ítems, los cuales fueron agrupados en subcategorías así: individual, grupal, organización, participación, gestión humana, toma de decisiones e imagen colectiva.

Tabla 7.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
INDIVIDUAL	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
AO1	67%	12%	21%
AO2	70%	9%	21%
AO3	70%	7%	23%
AO4	58%	19%	23%
AO5	70%	16%	14%
AO6	77%	14%	9%
AO7	65%	16%	19%
AO8	67%	12%	21%
AO9	56%	14%	30%
AO10	81%	9%	9%

Esta tabla se enfoca en el aprendizaje individual y deja visualizar un panorama muy alentador, ya que la mayoría de los empleados está de acuerdo con temas como:

Las personas pueden cambiar el modo tradicional de hacer las cosas y actuar de forma novedosa

Los individuos se sienten orgullosos de su trabajo

Los individuos son conscientes de los aspectos más importantes que afectan su trabajo

Las personas generan nuevas ideas

Los individuos tienen un sentido claro de las órdenes en su trabajo

Los individuos están al corriente y son conocedores de su trabajo

Los individuos tienen un sentido del logro por lo que hacen

Los individuos se sienten seguros en su trabajo

Los individuos tienen un alto nivel de dinamismo en su trabajo

Las personas pueden mejorar a través de su trabajo

Evidencia que hay un compromiso por parte del personal de este conjunto con una búsqueda constante en mejorar su trabajo, como realizan las cosas y se adaptan a los cambios que se puedan generar dentro de las operaciones diarias. Es fácil generar nuevos modos de pensar sobre cambios en el entorno, no hay una resistencia a los cambios y por otra parte un compromiso con la búsqueda de mejores resultados personales que se ven reflejados en última instancia con los procesos operativos.

Tabla 8.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
GRUPAL	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
AO11	56%	19%	26%
AO12	67%	16%	16%
AO13	44%	12%	44%
AO14	77%	12%	12%
AO15	44%	23%	33%
AO16	70%	16%	14%
AO17	65%	21%	14%
AO18	47%	26%	28%
AO19	74%	9%	16%
AO20	58%	12%	30%
AO21	40%	19%	42%

A nivel grupal hay una amplia adopción a circunstancias, resolución efectiva de conflictos como un conjunto, comparten éxitos y fracasos, las ideas que surgen en las reuniones vienen de diferentes empleados, se promueve el trabajo en equipo y los diferentes puntos de vista.

Las variables que se resaltan en este punto son AO21, no existe una sola opinión, es decir no es común una misma opinión dentro de los grupos, siempre existen opiniones diferenciadas sobre los diferentes procesos, servicios y productos. Quizás algunos empleados tengan distintas maneras de percibir como deben desarrollarse ciertos tipos de procesos y esto se evidencia en que el 40% está de acuerdo y un 42% no lo sabe, porque pueden estar percibiendo los procesos con posibilidades de ejecución diferentes.

Tabla 9.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
ORGANIZACIÓN	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
AO22	60%	19%	21%
AO23	58%	12%	30%
AO24	53%	16%	30%
AO25	67%	12%	21%
AO26	58%	16%	26%
AO27	56%	16%	28%
AO28	53%	19%	28%
AO29	63%	19%	19%
AO30	60%	19%	21%
AO31	51%	21%	28%

La tabla 9, abarca aspectos de aprendizaje que van más de la mano con la organización como tal, es decir como hace la empresa para aprender sobre los empleados y sus diferentes estándares para operar.

Más de la mitad de los encuestados están de acuerdo en que la empresa es innovadora en sus procesos, les permite ser empleados eficaces, cuentan con una cultura organizacional con un alto grado de confianza y los posiciona en un bienestar para el futuro.

Tabla 10.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
PARTICIPACIÓN	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
AO32	70%	14%	16%
AO33	58%	14%	28%
AO34	56%	12%	33%
AO35	58%	16%	26%
AO36	56%	23%	21%
AO37	56%	16%	28%
AO38	53%	16%	30%
AO39	42%	16%	42%
AO40	47%	16%	37%
AO41	49%	30%	21%
AO42	67%	14%	19%
AO43	67%	16%	16%
AO44	63%	12%	26%

Estas variables analizan los siguientes ítems:

Lo aprendido en un grupo es activamente compartido con otros

Los individuos participan de la estrategia de la empresa

Los resultados del grupo son usados para mejorar los productos, servicios y procedimientos

Las recomendaciones derivadas de los grupos son adoptadas por la empresa

La empresa se plantea el hacer las cosas de siempre como si se tratara de algo novedoso

Los grupos proponen soluciones innovadoras sobre amplias cuestiones de la empresa

Los individuos recopilan información para ser usada por todos

Los individuos cambian las suposiciones del grupo

La empresa utiliza la inteligencia de los trabajadores

Cualquier área de la empresa utiliza lo que la otra está haciendo

Las políticas y procedimientos ayudan al trabajo individual

Los resultados o metas de la empresa son comunicados por todas las partes de la empresa

Los archivos de la compañía y bases de datos proporcionan la información necesaria para hacer nuestro trabajo

Esta organización es incluyente, reconoce la participación activa del personal y contribuye a generar información que puede ser usada por todos. En ese punto se resaltan los manuales operativos, cuyo objetivo es impulsar el correcto funcionamiento de los procesos y una capacitación continua de los empleados. Es muy incluyente, las áreas de funcionamiento se apoyan entre sí, con lo cual las funciones desarrolladas por algunos empleados son conocidas por los demás y no tendrán ningún obstáculo en desarrollar actividades diferentes a sus roles cotidianos. Esto se puede evidenciar en la creación de horarios que son realizados semana a semana por la empresa, donde los roles de los auxiliares son compartidos, es decir todas las personas están en capacidad de desarrollar diferentes funciones y no les resulta difícil aprender a realizarlas, ya que están lo suficientemente enterados de cómo funcionan las diferentes áreas.

Los manuales y bitácoras que la empresa brinda a sus empleados les contribuyen a desarrollar mejor sus operaciones, con lo cual se lleva un control de mejora continua en sus funciones.

Tabla 11.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
GESTIÓN HUMANA	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
AO45	58%	21%	21%
AO46	58%	26%	16%
AO47	67%	19%	14%
AO48	65%	16%	19%
AO49	70%	12%	19%

La subcategoría de gestión humana muestra que los empleados son reconocidos por desarrollar múltiples funciones, son reconocidos por la buena realización de sus labores y un ejemplo de esto es el cuadro de honor que se maneja mensualmente.

La toma de decisiones como na subcategoría del aprendizaje organizacional evalúa dos ítems, el apoyo de la organización en toma de decisiones y los ejemplos de

experiencias pasadas para las futuras, con lo cual los empleados están de acuerdo en que la empresa realiza un buen acompañamiento a la hora de tomar decisiones, que están aprendiendo de los errores o éxitos cometidos con decisiones anteriores.

La siguiente tabla está cerrando la variable de aprendizaje organizacional, cuenta con 10 ítems reagrupados en una subcategoría denominada imagen colectiva, con la cual se quiere analizar qué imagen o panorama que tienen empleados y organización con su capacidad de aprender.

Tabla 12.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
IMAGEN COLECTIVA	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe
AO52	72%	14%	14%
AO53	72%	16%	12%
AO54	51%	16%	33%
AO55	70%	14%	16%
AO56	58%	14%	28%
AO57	56%	16%	28%
AO58	67%	12%	21%
AO59	70%	16%	14%
AO60	77%	14%	9%
AO61	79%	12%	9%

Los individuos son felices de trabajar aquí, realmente tienen la imagen colectiva de que esta multinacional es exitosa y conoce sobre las necesidades de sus clientes externos, se presentan como un equipo y esto hace que se genere un sentido de pertenencia fuerte a la misma.

Encontrarse conformes con su trabajo hace que los empleados tengan un mejor desempeño y esta imagen genera por la empresa impulsa a los clientes internos a identificarse mejor con ello y dar lo mejor de sí en sus funciones.

Reconocer esto hace que los empleados encuentren que la empresa tiene una buena posición con respecto a sus competidores y este con los mejores servicios de este mercado. Estos resultados están reflejados en la parte final de la encuesta, donde los clientes internos dan un dictamen general de la organización respecto a la posición que la caracteriza con sus competidores.

7.2 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

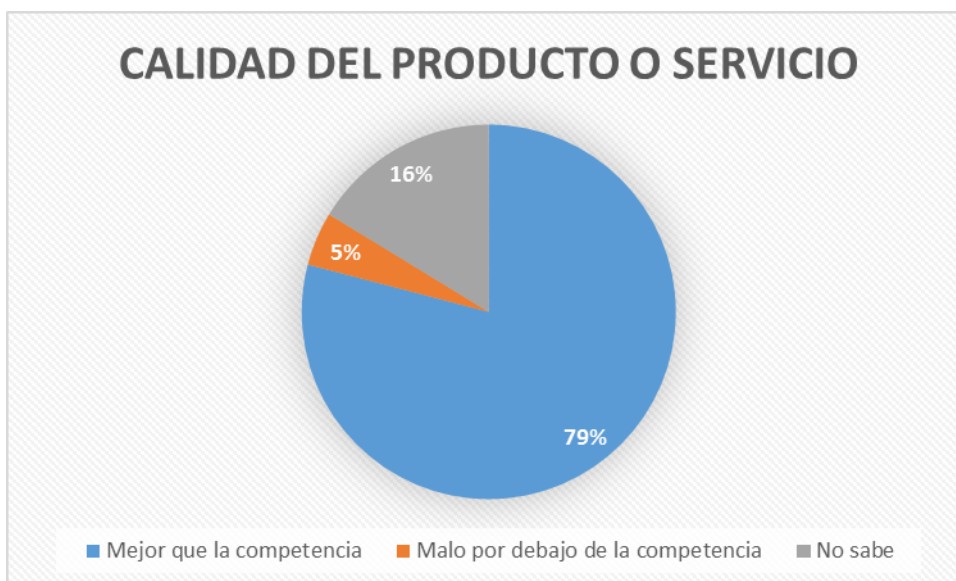
Es importante visualizar si la organización se desempeña de manera adecuada o realmente es muy mala frente a sus competidores, midiendo variables como calidad de su servicio, el éxito de sus nuevos productos o servicios, tasa de retención de los clientes, nivel de ventas, retorno sobre capital, margen bruto de utilidades y retornos sobre la inversión.

Considerando que estos resultados están muy relacionados con las variables de TD Y AO ya estudiadas y reagrupadas en distintas sub categorías, son resultados ya esperados respecto a su desempeño general vs su competencia, ya que existe un flujo y distribución de información dentro de la organización, con lo cual la empresa se está retroalimentando constantemente.

Por ello al evaluar estas variables en la organización los resultados arrojados son los siguientes:

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL			
VARIABLES DE ESTUDIO	Mejor que la competencia	Malo por debajo de la competencia	No sabe
Calidad de los productos o servicios	79%	5%	16%
Éxito de los nuevos productos o servicios	67%	5%	28%
Tasa de retención de clientes	70%	7%	23%
Nivel de ventas	74%	7%	19%
Retorno sobre el capital	70%	5%	26%
Margen bruto de utilidad	74%	5%	21%
Retorno sobre inversión	77%	5%	19%

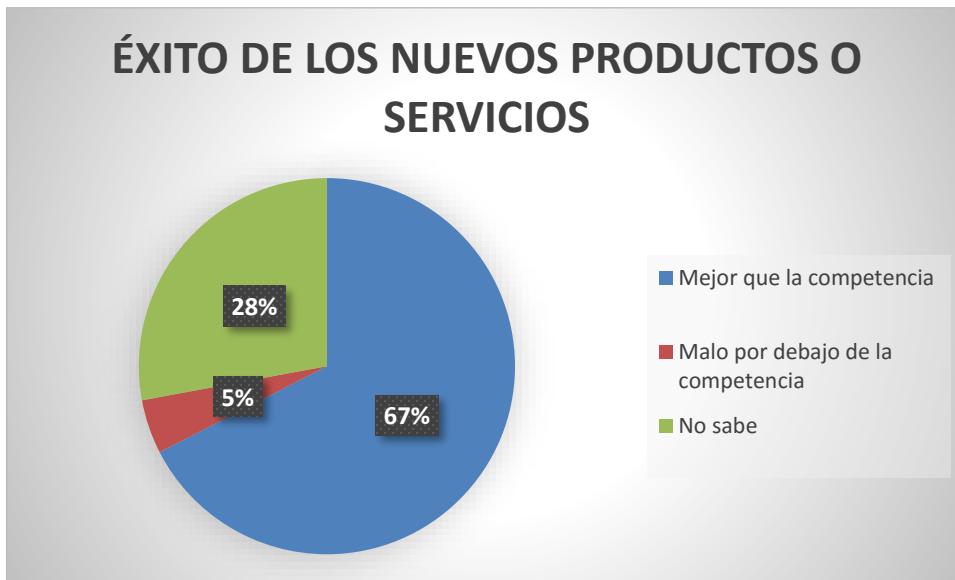
La calidad del producto o servicio



Los resultados obtenidos en las encuestas arrojan que al menos el 79% de sus empleados creen que la organización es mucho mejor que la competencia respecto a la calidad de sus productos y servicios. Por otro lado el 16% de los encuestados

no sabe qué calidad de servicios tenga la compañía respecto a sus competidores, solo un 5% percibe que sus productos y servicios son muy malos.

Éxito de los nuevos productos o servicios

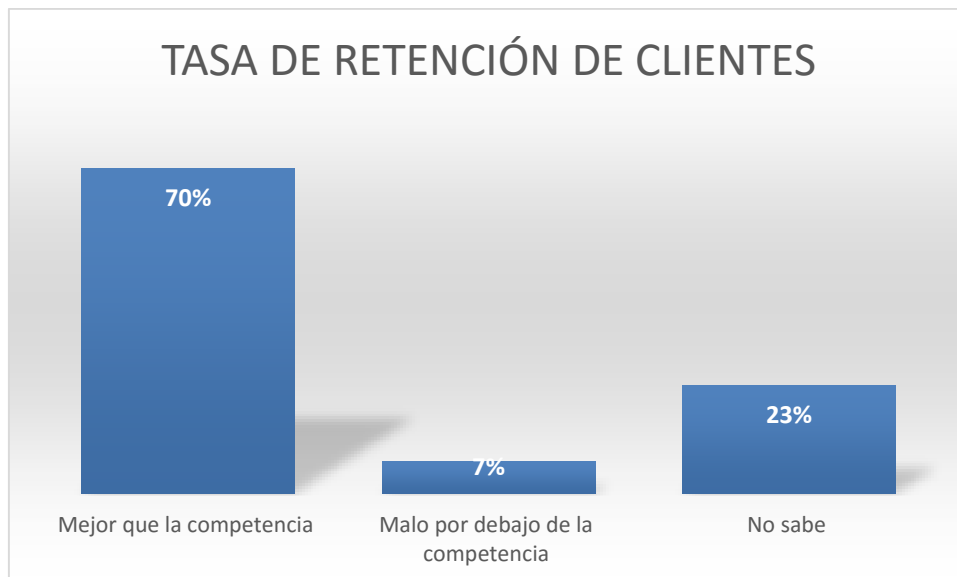


La introducción de nuevos productos o servicios en esta organización es percibida como mucho mejor que los productos o servicios que puedan desarrollar sus competidores directos, con un total de 67% de percepción favorable por parte de sus empleados, al menos el 28% no sabe catalogar como exitosos sus productos, quizás tengan algunas mejoras por realizar antes de su introducción al mercado y tan solo el 5% piensa que son realmente malos y que su competencia puede tener mejor éxito con los nuevos servicios o productos lanzados al mercado.

Tasa de retención de clientes

Una de los aspectos más importantes en una organización como la de este trabajo, enfocada a brindar servicios, es la retención de clientes que puede tener, lo cual genera muchos escenarios que pueden confirmar la calidad de sus productos y servicios.

Según las encuestas realizadas a los empleados o clientes internos la imagen sobre la tasa de retención de clientes que tiene esta compañía está así:

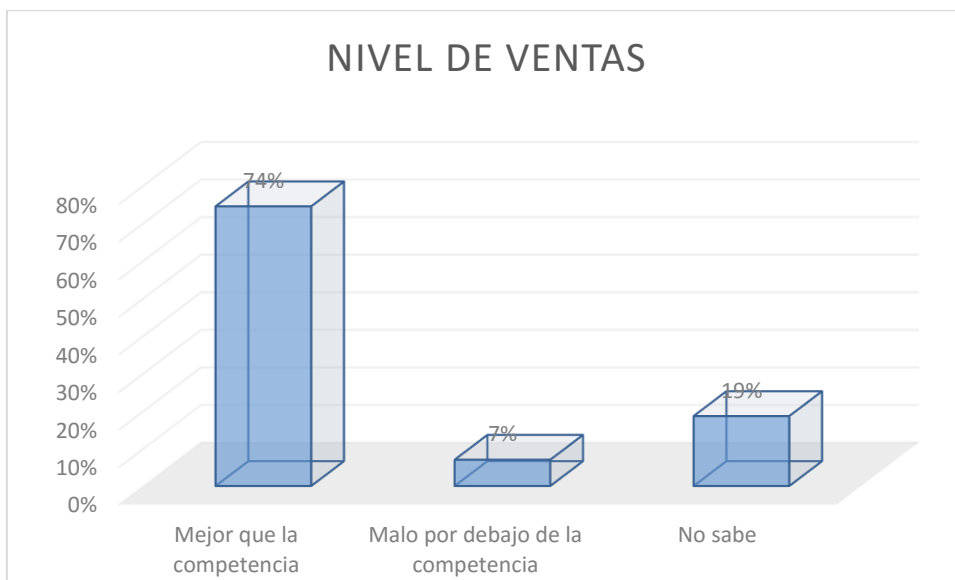


Los clientes internos creen que la organización tiene una tasa de retención que puede estar alrededor del 70% mejor que su competencia, lo cual puede decir que al menos el 70% de los clientes que usan estos servicios con captados en la organización y no por su competencia, el 23% pueden estar en la competencia y quizás en la misma empresa, esto debido a que quizás no se encontraron con una buena experiencia en su visita a la organización, los productos quizás no fueron lo esperado según sus exigencias de calidad o simplemente la competencia contaba con un mejor poder de convencimiento al ofrecer sus servicios y por ello fueron captados con mayor facilidad. Tan solo el 7% cree que son realmente malos al

retener clientes frecuentes o fidelizarlos y quizás no tendrían como primera opción a la compañía.

Nivel de ventas

Otro aspecto importante es distinguir lo que sucede realmente en los niveles de ventas y las percepciones que tienen los clientes internos sobre estas, ya que así mismo pueden ayudar a generar estrategias de cambio en puntos críticos con el fin de incrementar las ventas. Según las encuestas aplicadas a los empleados se puede visualizar que la percepción que tiene sobre las ventas de la compañía vs lo que podrían estar facturando la competencia es la siguiente:



Este es un panorama que es percibido por el 74% de los empleados como favorable, es decir la organización está por encima de la competencia en sus ventas, con lo percibido por los empleados de la misma. El 19% cree que sus niveles de ventas son regulares si se comparan con la competencia, por otro lado el 75 cree que son muy malos y que su competencia tiene mayores ventas con respecto a esta organización.

Respecto a las variables de retorno de utilidad, margen de bruto de utilidad y retorno sobre la inversión, de la organización vs su competencia, los empleados tienen la percepción de que tiene un mejor rendimiento por encima de competencia, al menos más del 70% de los encuestados tienen esta percepción. Esto se debe a que muchos piensan que sus ingresos son muy altos y sus egresos alcanzan a ser cubiertos con ellos. Por otro lado los productos o servicios prestados son de buena calidad, aún más por encima de los competidores y contribuyen con buenos indicadores financieros.

8. CONCLUSIONES

Este conjunto o sede ubicada en la ciudad arroja buenos índices percibidos por un ambiente laboral favorable de los clientes internos o encuestados, respecto a factores como capacitaciones, transmisión de resultados (reuniones mensuales), capacidad de aprender sobre sus situaciones pasadas, motivación de los empleados, inclusión en los procesos de funcionamiento y en última instancia un posicionamiento por encima de su competencia, respecto a calidad de servicios, retención de clientes, tasas de retorno e indicadores financieros.

Con los resultados recopilados, se puede concluir que en efecto las variables de transferencia y distribución de conocimientos generan un mejor desempeño de la organización, con respecto a sus procesos operativos. Facilitar el flujo de información hace que los procesos tengan una retroalimentación constante y así se implementen mejoras en los mismos, los cuales se van a ver evidenciados en la calidad de productos y servicios de la misma.

Por otro lado el aprendizaje organizacional muestra que la empresa se está adaptando a cambiar procesos, es decir se pueden implementar las ideas de los empleados, se aprende sobre las situaciones pasadas y se generan mejores respuestas para situaciones futuras, lo cual hace que la organización genere mejores resultados tanto en procesos como en servicios y a su vez esto va a impactar los indicadores financieros de retornos sobre inversión, márgenes de utilidad y ventas.

Con este estudio se puede concluir que la empresa realmente tiene información que fluye abiertamente, que los clientes internos están siendo constantemente capacitados para una mejor elaboración de su trabajo, que está abierta a los cambios y se puede competir en el mercado caleño con sus competidores directos e indirectos.

Por ultimo las recomendaciones hechas a esta organización para generar mejoras son:

1. Mejorar la variable de TD22: *tener charlas en línea con otros empleados para ayudarlos con problemas relacionados con el trabajo.*

Este punto es uno de los que los empleados han calificado más duro, con un 42% en desacuerdo, es decir la percepción es que la empresa no cuenta con un chat en línea para solución de problemas, un 40% no sabe si la empresa cuenta con este servicio y un 18% está de acuerdo con que la empresa hace un adecuado uso de este recurso.

El punto puede variar ya que el 18% que está de acuerdo puede ser grupo administrativo, mientras el restante de los encuestados puede ser operativos y no tienen acceso a chat en línea para solución de sus problemas.

Aquí la organización debería de implementar plataformas en línea y darlas a conocer a los empleados (independiente de sus cargos), ya que podrían solucionar dudas por este medio, contribuir con un mejor funcionamiento de la operación, disminuir trabajo a los cargos administrativos y obtener empleados más auto eficiente.

2. Mejorar variable TD28: *compartir ideas y pensamientos de los empleados sobre temas específicos de la comunidad, utilizando sistemas en línea.*

Aquí el existe una discrepancia, ya que un 37% no está de acuerdo y otro 37% en desacuerdo, el restante no sabe, esto debido a que la empresa no está manejando de manera frecuente los acercamientos en línea con los empleados, independiente de sus cargos los empleados deberían acceder a sistemas en línea que permitan aclarar dudas sobre puntos críticos de la operación, tener un espacio para informar temas específicos de la comunidad laboral, que puedan estar interconectados con

conjuntos de otros países, ciudades y se enteren de sus privilegios al pertenecer a esta organización.

Como recomendación que se le da a la empresa, a partir de los resultados arrojados por los 43 empleados encuestados en este conjunto ubicado en la ciudad de Santiago de Cali es:

- Usar una página web para exponer temas relacionados con la comunidad laboral, donde se enteren los empleados de sus beneficios y demás temas de interés, con el fin de que también tenga un panorama del ambiente laboral en cada uno de los conjuntos.
- Usar un chat en línea, sistemas que eliminen los sobre pesos generados a los cargos administrativos cuando tienen que solucionar problemas con el personal operativo. Es decir brindar un chat en línea donde los operativos puedan consultar soluciones en tiempo real problemas que puedan generarse en el transcurso de la operación. Con lo cual la empresa genera personal operativo autosuficiente.
- Usar los sistemas de correo electrónico, para mantener informado al personal sobre temas como pago de nómina, beneficios de ser empleado de esta organización y temas de interés personal (documentación laboral).

En términos generales la organización tiene una percepción positiva por parte de sus empleados, frente a lo que pueden hacer como competencia en el mercado y lo que hace que su desempeño sea mucho mejor constantemente.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argote, L., E Ingram, P.** (2000). "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82(1), 150-169
- Teece, D.J.** (2000). "Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firms Structure and Industrial Context". *Long Range Planning* 33 (1), 35-54
- Schulz, M., y Jobe, L.A.** (2001). "Condification and tactiness as Knowledge management strategies: An empirical exploration". *Journal of high Technology Management research* 12 (1), 139.
- Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B.** (2005). "Presence: Exploring profound change in people, organizations and society". *London: Nicholas Brealey Publishing.*
- Swieringa, J., Wierdsma, A. F.** (1992). "Becoming a learning organization". *MA: Addison-Wesley.*
- Senge, P. M.** (1990). "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization". *Doubleday, New York.*
- Chiva, R., & Alegre, J.** (2007). "La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo". *Revista de Contabilidad y dirección*, 103-120
- Nakata, C., Zhu, Z. y Kramier, M.L.** (2008). "The Complex Contribution of Information Technology Capability to Business Performance" *Journal of Managerial Issues* 20(4), 485-506.

