

UNIVERSIDAD
ICESI

Transferencia de conocimiento en las empresas y el impacto en los resultados en una empresa real.

Autor

JUAN ESTEBAN BOTERO MEJÍA

**Estudiante de contaduría y Finanzas Internacionales
y Administración de Empresas**

Director Proyecto

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

Universidad Icesi.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2016

Resumen

Este trabajo tiene como propósito evidenciar la efectividad en la transferencia de conocimiento en una empresa real (Lavandería Premier), cuando la misma se involucra en procesos de capacitación o entrenamiento y aprendizaje, así como la capacidad de absorción de quienes participan de los diferentes procesos de aprendizaje y recepción de conocimiento.

Palabras Clave

Transferencia de conocimiento. Capacidad de absorción del conocimiento. Gestión del conocimiento. Desempeño de la empresa.

Abstract

This paper aims to demonstrate the effectiveness of knowledge transfer in a real company (Laundry Premier), when it is involved in processes or training and learning as well as the absorptive capacity of those involved in the different processes reception learning and knowledge.

Key Words

Knowledge transfer. Knowledge absorption capacity. Knowledge management. Performance of the company.

Contenido

Resumen	2
Palabras Clave	2
Abstract.....	2
Key Words	2
Introducción	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Marco Teórico.....	6
Gráfico 1.....	7
Gráfico 2.....	10
MODELOS DE CONOCIMIENTO	11
Gráfica 3.....	13
Marco conceptual	16
Transferencia de conocimiento:	16
Capacidad de absorción de conocimiento:.....	16
Gestión del conocimiento	17
Trabajo de campo.....	20
Tabulación y Análisis de encuestas	20
Transferencia de Conocimiento.....	20
Capacidad de Absorción.....	21
Gestión de Conocimiento:	21
Desempeño de la organización frente a la industria:.....	22
Ficha técnica	23
Conclusiones y recomendaciones	24
Bibliografía.....	24
Anexos.....	24

Introducción

El mundo de las organizaciones de hoy, se mueve a un ritmo supremamente acelerado, lo que se debe en gran parte, a la rapidez con que viaja la información. La tecnología, la globalización y la innovación hacen parte del gran compromiso que tienen las compañías de actualizarse de manera constante tanto en lo tecnológico como en lo social. Cuando se trata de nueva información, es de suma importancia que las empresas asimilen y reconozcan el valor que tiene la nueva información absorbida, ya que de esto dependerá la forma en que viajará y se bifurcará esa información por toda la empresa, buscando ser aceptada y puesta en práctica por aquellos que participan de cada uno de los procesos internos de una compañía.

La presente investigación tiene por objeto, evidenciar la efectividad en la transferencia de conocimiento cuando una empresa se involucra en procesos de capacitación o entrenamiento y aprendizaje, así como la capacidad de absorción que tienen quienes participan de los diferentes procesos de aprendizaje. Se podrá observar la importancia que tiene absorber la información recopilada del exterior y lo vital que es comunicarla a través de la compañía de manera efectiva.

Las compañías tienen diferentes formas de aprender, pero no en todos los casos ese aprendizaje queda dentro de la organización, por lo que se hace necesario encontrar una manera en la que puedan adquirir el conocimiento, así como comunicarlo a sus diferentes áreas según sea pertinente y además se pueda mantener a través del tiempo, buscando generar un excelente desempeño laboral que redundará en una ventaja competitiva. Es evidente la importancia que tiene para las empresas seguir siendo competentes y productivas para poder alcanzar sus metas propuestas.

Por otra parte, la capacidad de las compañías para obtener nuevo aprendizaje no siempre es el adecuado. Por lo que a partir de diferentes fuentes primarias y secundarias se podrá identificar las diversas dimensiones que una entidad debe tener en cuenta para ser considerada como una organización que aprende, así mismo como identificar que características o criterios siguen las organizaciones que buscan desarrollar esta capacidad. También se observará como el recurso humano de la compañía está directamente relacionado con la capacidad de adquirir nuevo conocimiento.

La aplicación empírica fue realizada en la empresa Lavandería Premier, ubicada en la ciudad de Cali, donde se había tenido un proceso de capacitación para el área administrativa y fue el momento ideal para sustentar que tanto el talento humano de la empresa se apropió de los conocimientos y que opinan de que se vivan al interior de la organización este tipo de experiencias de aprendizaje. Los aspectos evaluados fueron: 1. Transferencia de conocimiento. 2. Capacidad de absorción del conocimiento. 3. Gestión del conocimiento. 4. Desempeño de la empresa.

Objetivo General

Evidenciar la efectividad en la transferencia de conocimiento cuando una empresa se involucra en procesos de capacitación o entrenamiento y aprendizaje, así como la capacidad de absorción que tienen quienes participan de los diferentes procesos de aprendizaje.

Objetivos Específicos

- Identificar en que consiste la transferencia de conocimiento y la capacidad de absorción en las Compañías.
- Realizar investigación en una empresa que haya tenido procesos de aprendizaje.
- Evaluar los resultados de la efectividad del proceso de aprendizaje vivido en esa Compañía.

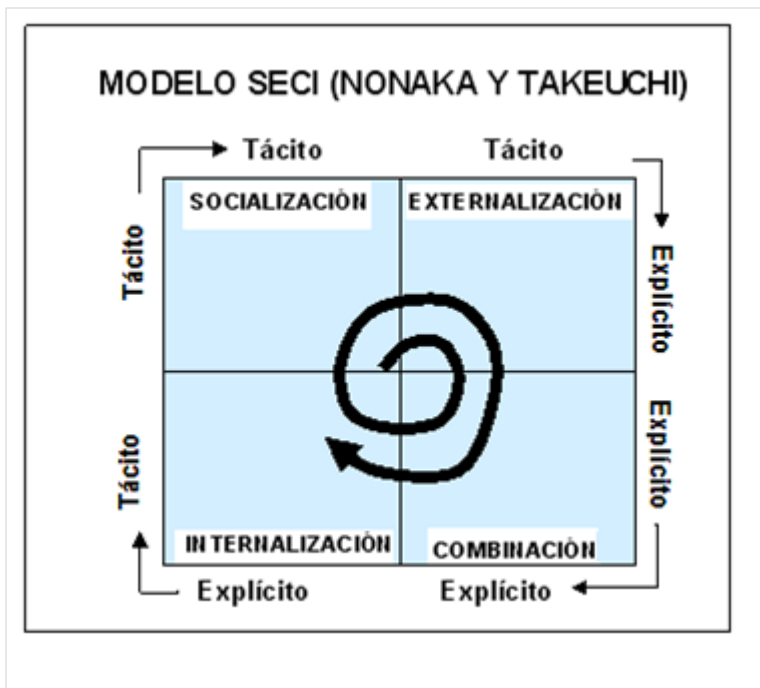
- Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico (Impact of training on an electrical field company) Garza Tamez, Horacio., J. L. Abreu y E. Garza

Marco Teórico

De acuerdo con la lectura: Estrategia de Gestión Empresarial de Conocimiento: La Relación entre los Procesos Secuenciales de Gestión del Conocimiento y el Rendimiento Organizativo, se observa como el tema de la transferencia de conocimiento y el impacto en las organizaciones data de mucho tiempo atrás (1967) y ha sido enfocado desde lo económico con el profesor Aubrey Silberston CBE, Secretario General de la Real Sociedad Económica por 1979-1991 (Bruselas), en lo filosófico por Thomas Samuel Kuhn físico, historiador y filósofo de la ciencia estadounidense. Desde la informática con el científico y educador informático Frederick Hayes-Roth y en la sociología con Michael Polanyi, húngaro–británico que enseñó y trabajó en Físicoquímica, Economía y Filosofía y escribió sobre el conocimiento tácito.

Durante los años 90 aparecen Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi profesores de Harvard y Hitotsubashi University, quienes afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento y crean el modelo del conocimiento explícito y conocimiento tácito, afirmando que es la transformación de la información entre el uno y el otro lo que explica la generación de nuevo conocimiento para potenciar a las organizaciones en su proceso innovador requisito para la nueva competencia en el nuevo orden mundial.

Gráfico 1



Fuente: Libro: *Gestión del conocimiento* por Nonaka y Takeuchi

Para autores como Nonaka y Takeuchi (1998) y Saint-Onge (1996), el conocimiento es entendido como un activo que tiene la capacidad de generar valor y producir riqueza para la propia organización y sus stakeholders, por lo cual requiere ser protegido para preservar su fuente de la ventaja competitiva. Igualmente, Peter Ferdinand Drucker abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX y uno de los padres del management actual, decía ya en 1974 en su libro "La sociedad post-capitalista", que era necesario generar una teoría económica que situara al conocimiento en el centro de la creación de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad. En este sentido, Drucker insistía en que para una futura sociedad del conocimiento, en la que el recurso básico fuese el saber aplicado a la gestión de las empresas, la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización de la información; en 1998 afirma que el conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva de cualquier organización, en esencia porque como activo tiene propiedades como las de multiplicarse cuando se comparte, ser la fuente de la dinámica de los demás recursos (ejemplo: los recursos materiales no se dinamizan si no es con el uso del conocimiento) y ser un recurso con posibilidades de incremento infinitas. Por su parte Leonard Barton

(1992) apuntaba que, si la base de conocimiento de la empresa es demasiado estrecha, sus capacidades básicas, tenderán a constituir “rigideces básicas” ya que la empresa no dispondría de la habilidad para adaptarse a los avances en áreas diferentes pero relacionadas¹. Uno de los referentes y precursores de la idea de la inteligencia organizacional es Peter

Senge, quien expresa que “las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender”². Quinn, Anderson y Flinkelstein en 2003 expresaron que, En la era posindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época. Por su parte para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas³.

Creación y gestión del conocimiento tomado de: “Podríamos decir que la aparición y el desarrollo de los sistemas para la creación y la gestión del conocimiento han sido debidos, entre otras razones, a los motivos siguientes:⁴

— El sistema socioeconómico. Tras la Segunda Guerra Mundial, la humanidad se dirige hacia cambios que permiten el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.

¹ La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. Joaquín Alegre Vidal. Universitat Jaume.

² peter-senge-aprendizaje-y-gestion-del-conocimiento.pdf

³ Modelos para la creación y gestión de conocimiento-una aproximación teórica. David Rodríguez Gómez Universitat Autònoma de Barcelona.

⁴ Suresh; Wiig, 1997; Davenport y Prusak, 1998; Drucker, 1993, Rivero, 2002, OECD, 2003

— La aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.

— La creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional.

— El «fracaso» de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento.

— El desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones.

— Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva la necesidad de desarrollar estrategias de formación continua.

Según un informe de la OECD (2003) sobre la gestión del conocimiento en el sector empresarial, algunos de los hechos que justifican la importancia de la gestión del conocimiento son:

— Durante la actividad laboral, se producen aprendizajes informales y, en muchas ocasiones, inconscientes que resultan de «vital» importancia para la organización.

— Establecer una «memoria organizacional» resulta esencial para los procesos de innovación y aprendizaje en las organizaciones.

— Las capacidades de asimilación de conocimientos, así como las estrategias de conexión a redes y fuentes externas de conocimiento e innovación, son factores organizativos clave.

— Existe una fuerte relación, a nivel organizacional, entre las acciones económicas generadas a través del uso de las nuevas TIC y la evolución de las prácticas y la formación en el lugar de trabajo.

— Una buena gestión de la propiedad intelectual es fundamental para evitar que quede disuelta o difuminada en la organización. 28 Educar 37, 2006 David Rodríguez Gómez.

Gráfico 2

Tabla 1.1. Principales usos y razones para la GC (elaborado a partir de Milan, 2001).

Principales usos de la GC (¿para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)
Capturar y compartir buenas prácticas.	Retener los conocimientos del personal.
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional.	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes.
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes.	Incrementar los beneficios.
Desarrollar inteligencia competitiva.	Soportar iniciativas de <i>e-business</i> .
Proporcionar un espacio de trabajo.	Acortar los ciclos de desarrollo de productos.
Gestionar la propiedad intelectual.	Proporcionar espacios de trabajo.
Realzar las publicaciones web.	
Reforzar la cadena de mando.	

Tabla 1.2. Ventajas percibidas por la existencia de sistemas de gestión del conocimiento (Alavi y Leidner, 1999).

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

Graver y Davenport en 2001 decían que existe una brecha entre la investigación y la práctica en el área del conocimiento que aún permaneciere abierta, más allá del reconocimiento del conocimiento como factor crítico, así como de la necesidad de tratarlo de manera sistemática. Y es, precisamente allí donde los procesos de conocimiento juegan un rol fundamental en la creación de valor para el receptor del conocimiento en particular y para la empresa en general. Es importante, por lo tanto, generar investigación en la evaluación de los activos del conocimiento y sus resultados.

MODELOS DE CONOCIMIENTO⁵

Entre los principales modelos se encuentran: el Skandia Navigator de Stewart (1997) como modelo de medición de capital intelectual en sus categorías de humano, estructural y de clientes; el Canadian Imperial Bank de Davenport y Prusak (2000) que estudia la relación entre el capital intelectual y el aprendizaje organizacional y el Intellect de Euroforum (1998) considerado como un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos intangibles de forma estructurada por las organizaciones.

El de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1998) el cual indica que existen dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) y que es la transformación de la información entre el uno y el otro lo que explica la generación de nuevo conocimiento para potenciar a las organizaciones en su proceso innovador requisito para la nueva competencia en el nuevo orden mundial; el Knowledge Practices Management de la KPGM (1998), que sirve para analizar los factores (la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas y la capacidad de trabajo en equipo) como condicionantes de la capacidad de aprendizaje y de competitividad organizacional; el Andersen de Pérez (2000) que plantea la importancia de los flujos de la información, desde las personas a la organización y viceversa, de modo que cada persona así como el conjunto de la organización puedan utilizar esa información para crear valor para los clientes.

El de Vínculo entre la gestión del conocimiento y el valor del cliente de Gamble y Blackwell (2004) que enfatiza la necesidad de gestionar tres tipos de conocimiento por parte de las organizaciones: el de las necesidades de los clientes, el de los procesos, y el relacionado con la actividad de la organización y el entorno; el ICAS -Sistema Adaptativo Complejo e Inteligente, de Bennet y Bennet (2004), orientado a generar capacidades en las organizaciones mediante la gestión del conocimiento con el fin de optimizar el logro de sus objetivos estratégicos; el de triple hélice de Etzkowitz (2003) que explica las relaciones que se dan entre la universidad, la empresa y el gobierno para mejorar las condiciones en las cuales se genera la innovación dentro de una sociedad basada en el conocimiento.

⁵ <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/>

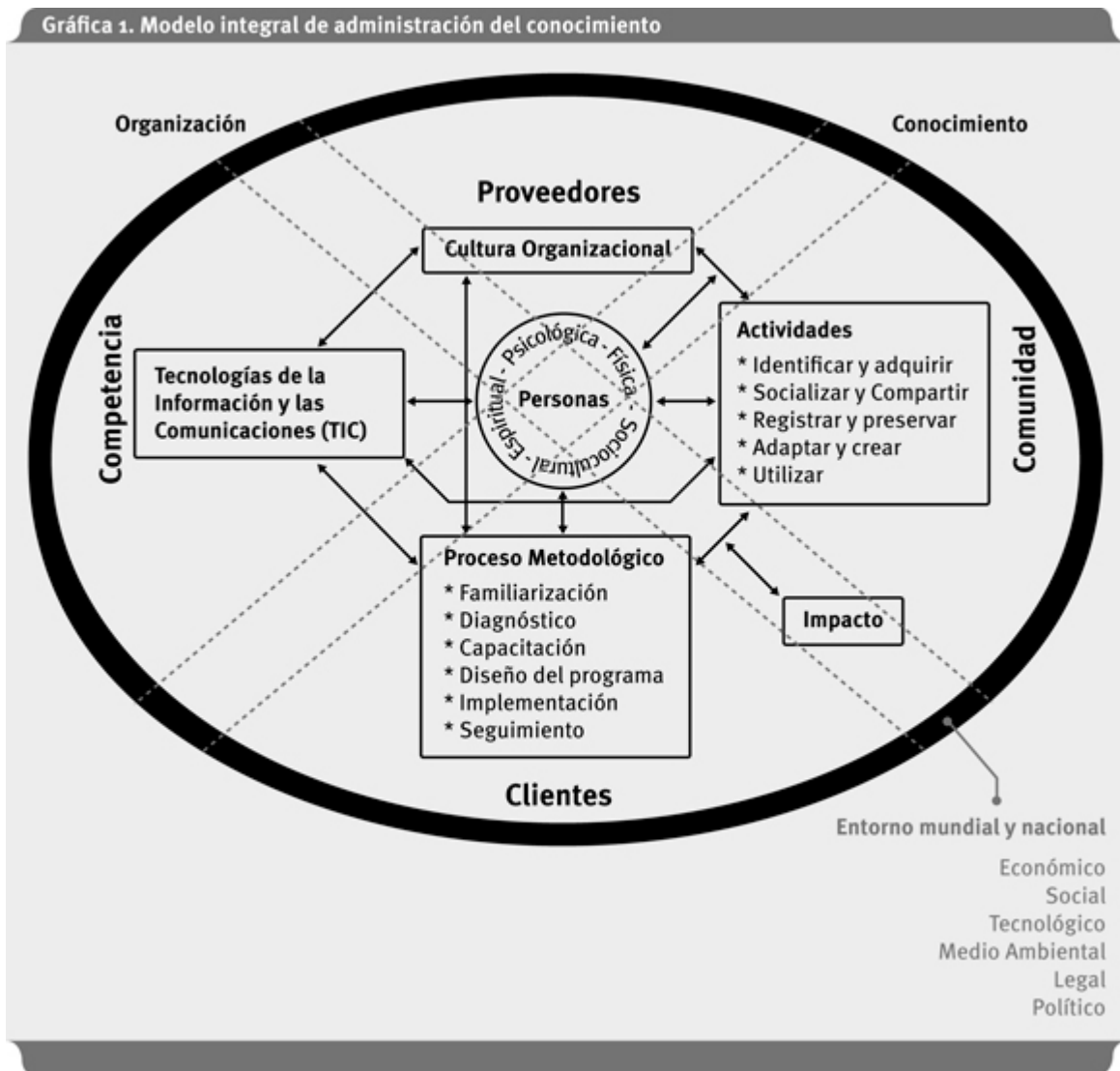
El Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos de Peña, Jovanes, Saiz y García (2006), que muestra la importancia de la relación entre la organización, los procesos y la tecnología para la eficaz gestión del conocimiento en función de un conjunto de variables claves y estratégicas que permiten su desarrollo tales como la cultura, el clima, el liderazgo, el estilo organizativo, la misión, la visión, los valores, las políticas y los objetivos corporativos; el Integrado Situacional, de Riesco (2006), caracterizado por adaptar sus componentes y arquitectura al entorno particular de cada organización y por armonizar el rol de las personas y las tecnologías en los procesos de gestión del conocimiento; y el de espiral de TIC, de Pérez & Dressler (2007), que enfatiza la importancia de utilizar las tecnologías para la eficaz gestión del conocimiento como estrategia para la competitividad empresarial.

Muy interesante encontrarse con un nuevo modelo de Administración del conocimiento, como el propuesto por Cesar A. Bernal Torres, de la universidad de la sabana, aprobado en el 2011 con el cual buscaba potenciar la capacidad competitiva de las organizaciones y pretendía dar respuesta a dos inquietudes básicas de muchos directivos empresariales y estudiosos del tema en el entorno de los países en desarrollo: a) la necesidad de modelos gerenciales propios y pertinentes a la realidad de las organizaciones y b) la integración de la diversidad de modelos dispersos existentes sobre este campo para facilitar su comprensión y aplicación. La construcción del modelo se realizó a partir de una amplia revisión bibliográfica sobre el tema, un trabajo de campo en el contexto de referencia con entrevistas a directivos empresariales y un análisis de expertos.

Este nuevo modelo considera las siguientes variables de acuerdo con lo planteado por su autor quien dice que han de ser consideradas holísticamente e interrelacionadas:

- * El potencial humano
- * La cultura organizacional
- * El análisis organizacional y pensamiento estratégico
- * Las actividades propias de la gerencia del conocimiento
- * Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)
- * El proceso metodológico para la implantación del modelo (Gráfica 3).

Gráfica 3⁶



Fuente: Cesar A. Bernal, Universidad de la Sabana, Bogotá

3.2.1. El potencial humano

Para este modelo de gerencia o de administración basada en el conocimiento, las personas son el centro de la administración porque son ellas quienes adquieren, crean, comparten o usan el conocimiento y los demás factores – la cultura organizacional, las tecnologías, la dinámica del entorno externo y la propia metodología para el diseño e implantación de actividades de gestión del conocimiento - son el apoyo para tal efecto.

3.3.2. La cultura organizacional

⁶ Cesar A. Bernal Torres, Universidad de la sabana, 2011

De acuerdo con Muñoz (1999) y Del Moral et al. (2007), diferentes estudios de la administración del conocimiento muestran que después de las personas el otro factor más importante a la hora de administrar las organizaciones con énfasis en el conocimiento es la cultura organizacional porque es un factor altamente condicionante de la actividad de toda organización en su dinámica cotidiana. Por esto, al momento llevar a cabo cualquier cambio en una organización es preciso analizar incluso las distintas subculturas de la cultura organizacional arraigadas en los distintos departamentos o divisiones y que son responsables de generar distintos símbolos, percepciones y valoraciones, según se pertenezca a un departamento u otro, ante hechos comunes que les afectan por igual.

3.3.3. El análisis organizacional y el pensamiento estratégico

Según Kreinter y Kinicki (1997), en el nuevo ambiente de las organizaciones es necesario un enfoque estratégico que le permita a estas un conocimiento amplio y continuo de sí mismas y de su entorno, así como de un entendimiento holístico de estas en interacción con el entorno. Así, Mintzberg (1998) considera que ser estratégico consiste en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder creativamente por parte de una organización a los retos de sus entornos interno y externo para garantizar efectividad en el logro de sus resultados. En este sentido, para Hitt, Ireland y Hoshisson (2004), una acción es considerada como acción estratégica si al implementarla produce una ventaja competitiva significativa y duradera. Así, la razón de toda estrategia es crear o perpetuar la(s) ventaja(s) competitiva(s) para las personas, las organizaciones y las naciones, y es esta la razón de ser de la administración del conocimiento.

3.3.4. Rol de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

Complementario a las personas, la cultura organizacional y el pensamiento estratégico, como factores claves de la administración basada en el conocimiento, está la informática y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) que juegan un papel crucial como apoyo a la interacción y procesamiento de la información que sirve de base para la administración del conocimiento. Al respecto, diversos estudios sobre el rol de estas tecnologías como factores de aprovechamiento del conocimiento como estrategia competitiva empresarial indican que, si bien para países con avanzado nivel tecnológico

las TIC son determinantes en ese propósito, para la mayoría de los casos la eficiencia de estas depende, entre otros factores, de la propia elección de la tecnología para cada caso, del tipo de tarea a realizar, de los recursos disponibles y de las personas que las utilizan en cada organización (Nonaka y Takeuchi, 1998; Grau, 2003; Del Moral et al, 2007; Quintanilla, 2005 y Wiig, 2009).

3.3.5. Actividades o dimensiones básicas en la administración del conocimiento

Para este modelo, un factor clave a la hora de asumir el conocimiento como el recurso estratégico de una empresa, la administración de éste consiste en realizar de forma efectiva las siguientes actividades:⁷

- * Identificación y adquisición de conocimiento: orientadas a definir el conocimiento relevante, disponible y ausente en la organización, así como las fuentes donde reside.
- * Registro y/o preservación: tienen como función asegurar que la información disponible se encuentre en el lugar y en el momento oportuno.
- * Socialización o compartición: tiene como objetivo el intercambio y la comunicación del conocimiento individual y colectivo u organizacional entre diferentes personas en la organización.
- * Creación y/o adaptación: propender por la generación de nuevo conocimiento dentro de la organización o adaptar el disponible –interno o externo- a sus necesidades.
- * Utilización y beneficios del conocimiento: aplicar el conocimiento disponible a la dinámica de la organización y evaluar el impacto del mismo en la actividad organizacional.

Es importante mencionar que, aunque el orden en que aquí se describen estas actividades refleja una secuencia lógica, esto no quiere decir que toda organización deba realizar dichas actividades en ese orden, sino que cada organización realizará las actividades que se consideren relevantes en su momento y en la secuencia más pertinente a sus características.

⁷ (McAdan y Reid, 2001 y Riesco, 2006; Del Moral et al. 2007, Wiig, 2009):

Marco conceptual

Transferencia de conocimiento:

Es un proceso colaborativo que permite transmitir a un tercero el conocimiento generado a nivel personal o institucional, para que ese tercero (entidad o persona) pueda aplicarlo a sus finalidades en un entorno personal, social, económico, empresarial, etc.

La transferencia de conocimiento aplicada en mi investigación, se puede dar de dos formas: En la primera forma el conocimiento es transmitido entre dos o más instituciones relacionadas entre sí. En cambio, en la segunda manera el conocimiento es transmitido en el interior de una organización o institución.

Capacidad de absorción de conocimiento:

La capacidad de absorción es el potencial que tiene las personas dentro de una organización de adquirir conocimiento exterior y que esté sea aplicado de forma efectiva a los procesos diarios para un mejoramiento organizacional que logre destacar a las compañías de sus competidores. Es importante resaltar que no sólo se debe adquirir y asimilar el conocimiento externo, sino también se debe explotar en beneficio de la organización, es aquí donde la organización puede sacar provecho de este nuevo conocimiento.

Para lograr esta capacidad de absorción del conocimiento de debe pasar por los siguientes cuatro fases:

1. **Adquirir:** “Llegar a tener o conseguir una cualidad, un conocimiento, un hábito o una habilidad, de forma natural o tras un proceso.”⁸
2. **Asimilar:** “Hacer propio un hecho, una experiencia, una situación o conocimientos, ideas, etc., comprendiéndolos de modo que se incorporen a la forma de pensar o de actuar.”⁹
3. **Transformar:** “Hacer que algo cambie o sea distinto, pero sin alterar totalmente todas sus características esenciales.”¹⁰
4. **Explotar:** “Sacar riqueza o provecho de algo poniendo los medios necesarios para ello.”¹¹

Gestión del conocimiento

¿Qué es conocimiento?

Es una capacidad del ser humano. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas¹²

El conocimiento es más relevante para sostener los negocios que el capital, el trabajo o la tierra. Sin embargo, sigue siendo el más descuidado de los activos.

¿Qué es Gestión del conocimiento?

⁸ http://www.inf.utfsm.cl/~guerra/publicaciones/capitulo_V_kickstart_2011_LGG.pdf

⁹ http://www.inf.utfsm.cl/~guerra/publicaciones/capitulo_V_kickstart_2011_LGG.pdf

¹⁰ http://www.inf.utfsm.cl/~guerra/publicaciones/capitulo_V_kickstart_2011_LGG.pdf

¹¹ http://www.inf.utfsm.cl/~guerra/publicaciones/capitulo_V_kickstart_2011_LGG.pdf

¹² www.deadales.es



Fuente: Lic. Soleidy Rivero Amador, Universidad de Pinar del Río, Cuba

Concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento activo y se hace disponible fácilmente, de modo utilizable por las personas que puedan aplicarlo.¹³

En los procesos de comunicación, no siempre se transmite lo que se desea y así mismo no se recibe lo deseado por el transmisor, es por ello que se analiza la función del gerente de una empresa, y como éste puede impulsar en la transmisión, recepción y entendimiento de la información.

La Gestión de Conocimiento utiliza técnicas y prácticas que impulsan las competencias en los empleados, las cuales mejoran sus habilidades para resolver de manera más eficaz y eficiente los obstáculos que se presentan hoy en día en las organizaciones. Para lograr dicho objetivo, una empresa debe introducir prácticas que estimulen la obtención y a su vez la transferencia de conocimiento entre ellos.

¹³ Lic. Soleidy Rivero Amador, Univesidad de Pinar del Río, Cuba - Gráfico

Ventajas percibidas por el uso de gestión del conocimiento:

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

Fuente: David Rodriguez Gomez, "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica". Educar 37,2006

Trabajo de campo

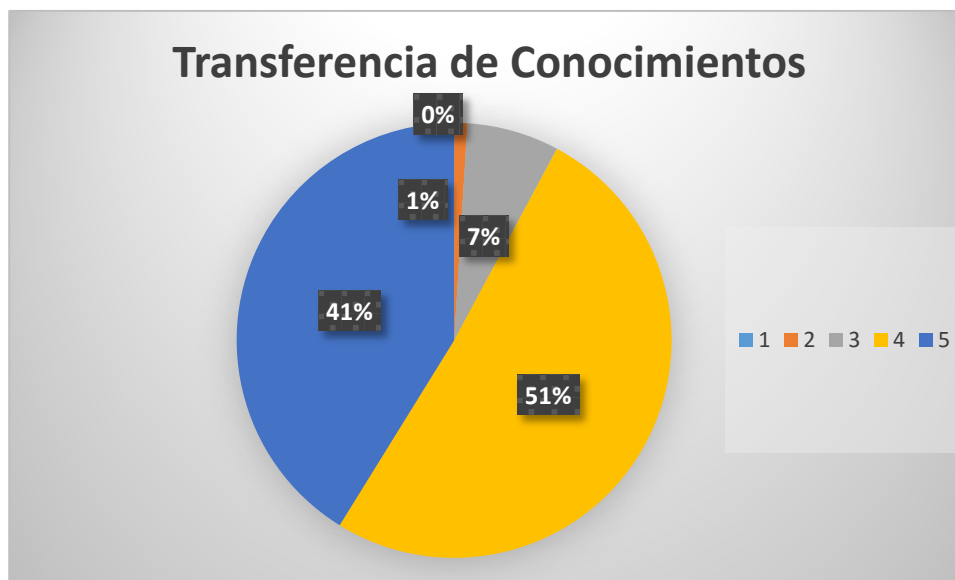
Tabulación y Análisis de encuestas

El trabajo de cambio se realizó en la empresa Lavandería Premier, por lo que está sufrió un cambio drástico en su estrategia de negocios, su forma en cómo se desenvolvía la organización, su presentación y su estructura. Debido a este gran impacto en la compañía, se iba a poder evidenciar la importancia de las capacitaciones, transferencia de conocimiento y la gestión que se continúa realizando para la efectividad de los procesos.

La encuesta se encuentra anexada al documento, al igual que los gráficos y resultados individuales por pregunta realizada. Además, la encuesta se ejecutó dividiéndola en 4 categorías principales para determinar su análisis como se muestra a continuación:

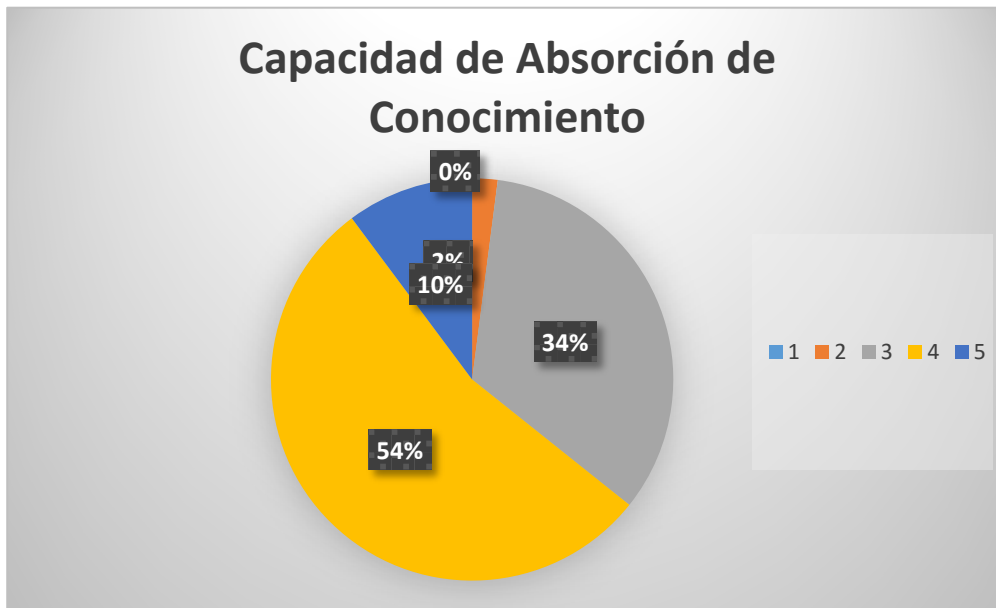
Recordar que la medida de evaluación fue para las 3 primeras categorías: Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

Transferencia de Conocimiento



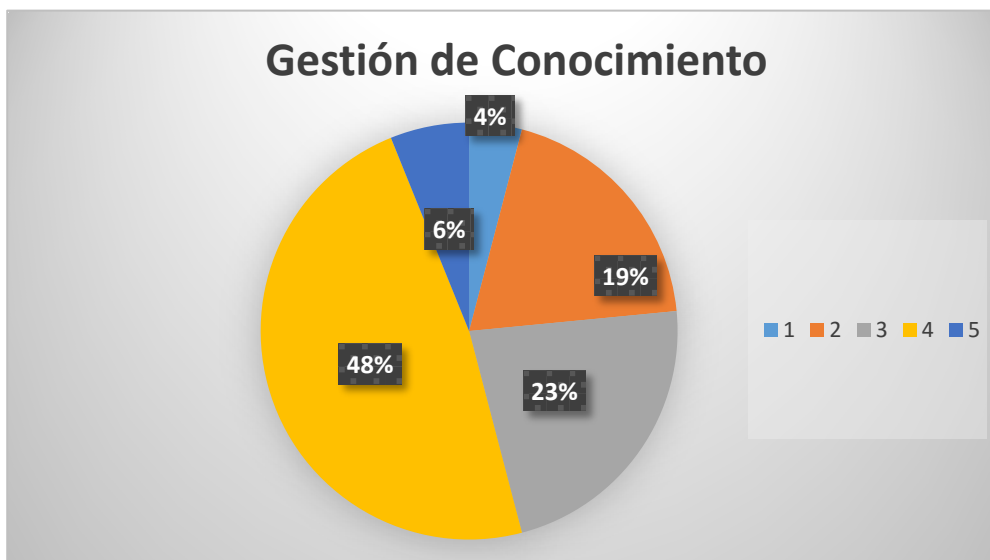
Se evidencia que, del total de los encuestados, se encuentran de acuerdo y supremamente de acuerdo con que, en la empresa, la información suministrada externamente se ha convertido en conocimiento para los empleados. Un indicador grande del impacto del cambio de pensamiento que tienen los empleados capacitados.

Capacidad de Absorción



En esta categoría, se evidencia el cambio del proceso de tener una información y volverla conocimiento al punto de ya poder utilizar ese conocimiento como un proceso efectivo que ayude a optimizar el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, la gráfica refleja como la tendencia esta en indiferente y de acuerdo, lo que señala que la capacidad de absorción de las personas de la empresa es buena pero aún debe mejorar.

Gestión de Conocimiento:

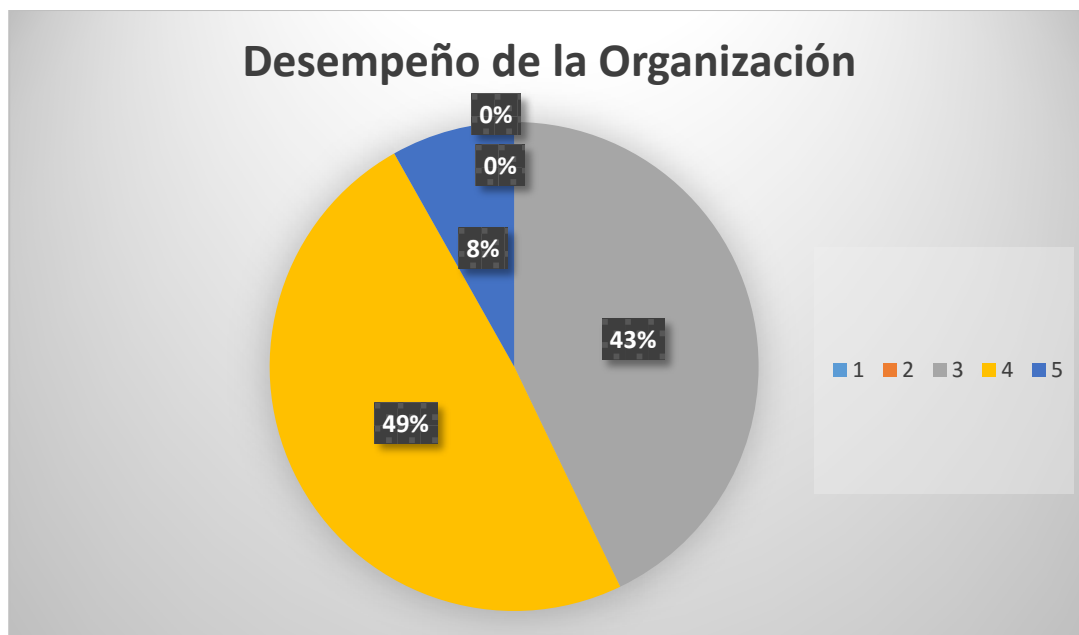


En cuanto a la gestión de conocimiento se refleja aún más la dificultad que se vuelve el conocimiento adquirido y absorbido para el desarrollo de procesos por parte de la

gerencia. Los resultados muestran cómo se impulsa en término medio la independencia y el involucramiento de las personas con su trabajo personal.

Desempeño de la organización frente a la industria:

Esta categoría tiene una medida de evaluación diferente: Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



Esta categoría reúne la información suministrada anteriormente por las 3 divisiones anteriores, ya que, refleja como a través del impactante cambio que tuvo la empresa, esta se ubica muy por encima de sus competidores, lo cual es un indicador excelente de que en esta empresa sus procesos han mejorado considerablemente debido a su buena capacidad de absorción de conocimiento y el cómo han utilizado ese conocimiento en pro de la empresa.

Ficha técnica

Lectura: “Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones”.

Autores: J.J Céspedes Lorente, P. Jerez Gómez, R. Valle Cabrera.

Línea temática: Capacidad de aprendizaje/Gestión de recursos humanos.

Palabras claves: Capacidad, aprendizaje, recursos humanos, prácticas, desarrollo, análisis.

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es analizar la influencia de diferentes prácticas de recursos humanos sobre las diferentes dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo, y proporcionar evidencia empírica que respalde esta relación.

Objetivos Específicos

- Analizar el efecto de las denominadas prácticas de alto rendimiento, de alto compromiso o de alta implicación en las capacidades y motivación de los empleados.
- Establecer relación entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y las capacidades de aprendizaje organizativo.

Ideas principales

- I. Una revisión de la literatura nos ha permitido identificar cuatro dimensiones, entendidas como elementos o características que definen y explican la capacidad de aprendizaje de una organización: (1) compromiso con el aprendizaje, (2) perspectiva de sistema, (3) apertura y experimentación, y (4) transferencia de conocimiento.
- II. El desarrollo de la capacidad de aprendizaje se basa, en primer lugar, en la existencia de un fuerte compromiso con el aprendizaje.
- III. La gestión de recursos humanos puede influir directa y positivamente sobre la capacidad de aprendizaje de la organización para aprender, convirtiéndose así en una herramienta fundamental para conducir a la empresa hacia una cultura del aprendizaje y la creación de conocimiento.
- IV. Las prácticas de alto rendimiento se configuran como prácticas de recursos humanos que “pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados”.

Conclusiones y recomendaciones

No importa que tan grande y competitivas sean las compañías y las industrias, sin segmentar el nicho de mercado al cual se dedica cada organización, todas las empresas en general deben enfocar gran parte de las inversiones al talento humano.

En Colombia, es ley que las empresas capaciten a sus empleados por lo menos unas dos veces al año, por lo que las compañías se encargan de dar las capacitaciones a sus empleados para llenar formatos y agendas de asistencia, pero en realidad esa experiencia transmitida no se ha convertido en conocimiento y mucho menos se garantiza el uso de la nueva información por parte de los empleados, por lo tanto no depende solo en ocasionar las jornadas de capacitación, es fundamental hacer un seguimiento y evaluación a la información suministrada externamente para un mejoramiento continuo en los procesos organizacionales tanto grupales como individuales.

Las empresas se diferencian entre ellas por las diferentes estrategias planteadas individualmente como punto de referencia frente a sus competidores. Por lo anterior, las organizaciones invierten mucho capital en tecnología, maquinaria que hace los procesos más efectivos, programas que simplifiquen las tareas y hasta sistemas de costeo mejores para plantear precios más bajos a sus consumidores. Lo anterior son formas excelentes de diferenciarse, pero no todas las empresas cuentan con el capital para hacerlo, por lo tanto, las empresas no se dan cuenta que su mayor fortaleza para diferenciarse de sus competidores se encuentra dentro de las mismas organizaciones, siendo así las personas las únicas capaces de mejorar, cambiar y replantear cualquier proceso para que sea aún más efectivo haciendo uso adecuado del conocimiento adquirido por capacitaciones o información dada externamente.

Bibliografía

(Bernal, 2011)

(Daniel, 2015)

(LAUTARO GUERRA GENSKOWSKY, 2011)

(McAdan y Reid, 2001 y Riesco, 2006; Del Moral et al. 2007, Wiig, 2009)

(Suresh; Wiig, 1997; Davenport y Prusack, 1998; Drucker, 1993, Rivero, 2002, OECD, 2003)

(Daniel J. , 2015)

Anexos

- ✓ Anexo 1 – Encuesta realizada.
- ✓ Anexo 2 – Resultados de cada pregunta.
- ✓ Anexo 3 – Tabulación por categorías.

✓ **Anexo 1 – Encuesta realizada.**

Proyecto de Grado

ENCUESTA: Estudio sobre la transferencia de conocimientos a las empresas y el impacto en los resultados organizacionales.

Ejemplarizado en la empresa Lavandería Premier de la ciudad de Cali.

*Obligatorio

Universidad Icesi - Juan Esteban Botero Mejía



1. 1.1 Nivel Académico *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Bachiller
- Técnico
- Universitario
- Postgrado
- Otros:

2. 1.2 Antigüedad *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 1 a 2 Años
- 3 a 10 Años
- 11 a 15 Años
- Más de 15 Años

3. 1.3 Cargo Actual en la empresa *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Gerente General o de Área
- Jefatura de Área
- Administrativo
- Operativo

Pasa a la pregunta 4.

Transferencia de conocimientos (TDC) y Capacidad de Absorción (ACAP)

Indique cual considera usted que es la capacitación que ha tenido mayor impacto en su desempeño.

4. ¿En que área se dió? *

.....

5. ¿Cuál fue la duración? *

.....

6. **Qué entidad/persona dio la capacitación: ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Universidad

Firma consultora

Otro

Otros:

Transferencia de Conocimientos (TDC)

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a la capacitación recibida mencionada por usted.

7. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Existe una estrecha interacción personal entre Premier y la empresa capacitadora.

8. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

La relacion se caracteriza por la confianza mutua

9. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La relación se caracteriza por el respeto mutuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La relación es de amistad personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La relación se caracteriza por un alto nivel de reciprocidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Los miembros de las dos organizaciones comparten un lenguaje común	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Se complementan los recursos y capacidades de ambas organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La cultura organizacional de ambas organizaciones son compatibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Los estilos de funcionamiento y gestión de las dos organizaciones son compatibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
En las reuniones interdepartamentales discuten el desarrollo y las tendencias de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Las diferentes áreas publican periódicamente documentos informativos (Reportes, boletines, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Cuando algo importante ocurre, todas las unidades son informadas dentro de un breve periodo de tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La organización tiene las capacidades o aptitudes necesarias para que el conocimiento fluya dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Hay una clara división de funciones y responsabilidades relacionadas con la utilización de la información y el conocimiento obtenido externamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Existen capacidades y habilidades para aprovechar la información y conocimiento obtenido del exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capacidad de Absorción de Conocimiento (ACAP)

Porfavor, 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.

22. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La búsqueda de información pertinente sobre su industria es una actividad prioritaria que se desarrolla diariamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La gerencia motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información de su industria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

La administración espera que los empleados manejen información adicional a la de la industria

25. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

En la empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos

26. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas

27. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

En la empresa hay un flujo de información rapido

28. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

La gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros

29. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado

30. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Los empleados están dispuestos a absorber nuevo conocimiento

31. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas

32. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico que se realiza a diario

33. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

La gerencia apoya el desarrollo de prototipos

34. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La empresa se replantea y reconsidera regularmente las tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasa a la pregunta 36.

Capacidad de Aprendizaje (CA)

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

36. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La iniciativa a menudo recibe una respuesta positiva, de modo que las personas se sienten animadas a generar nuevas ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
La gente es impulsada a tomar riesgos en esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Aquí la gente a menudo se aventura en un territorio desconocido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Hace parte de la labor de el personal recoger, recuperar y presentar información sobre lo que está pasando fuera de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información desde afuera de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Se anima a la gente a interactuar con el entorno: competidores, clientes, universidades, proveedores, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Se anima a los empleados a comunicarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Los gerentes o administradores facilitan la comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
El trabajo en equipo interfuncional es común	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
En esta organización los gerentes con frecuencia involucran a sus empleados en las decisiones importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Las políticas están significativamente influenciadas por la opinión de los empleados

49. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo**

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

La gente se siente involucrada en las decisiones mas importantes de la empresa

Pasa a la pregunta 50.

Desempeño de la Organización

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

50. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

La calidad del producto o servicio

51. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

El éxito de nuevos productos o servicios

52. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

La tasa de retención de clientes

53. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
El nivel de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
El retorno sobre el capital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
El margen bruto de utilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. **Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
El retorno sobre inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

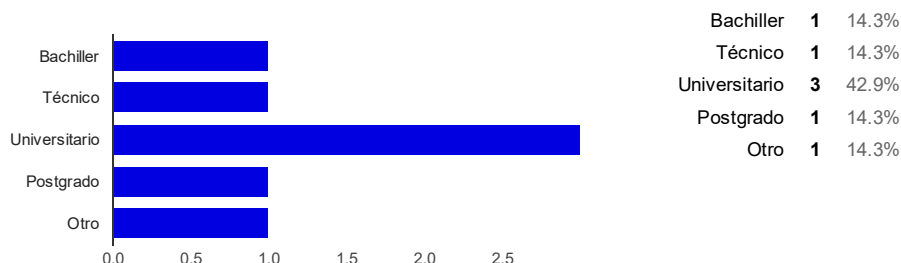
✓ Anexo 2 – Resultados de cada pregunta.

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar análisis](#)

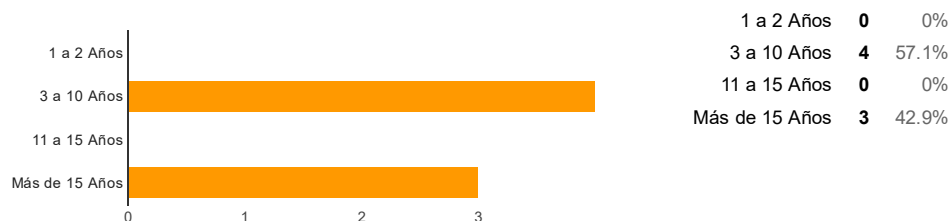
Resumen

Universidad Icesi - Juan Esteban Botero Mejía

1.1 Nivel Académico



1.2 Antigüedad



1.3 Cargo Actual en la empresa



Transferencia de conocimientos (TDC) y Capacidad de Absorción (ACAP)

Indique cual considera usted que es la capacitación que ha tenido mayor impacto en su desempeño.

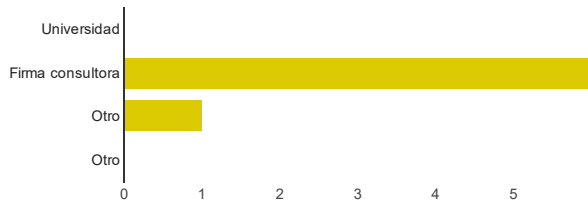
¿En que área se dió?

- Calidad
- Mercadeo
- sobre el ciclo PHVA
- mantenimiento mecánico industrial
- contabilidad

¿Cuál fue la duración?

- 6 meses
- 4 HORAS
- 2 horas
- Dos años
- 15 años
- 1 mes

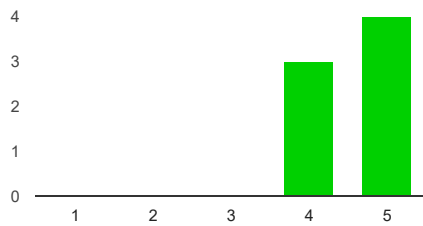
Qué entidad/persona dio la capacitación:



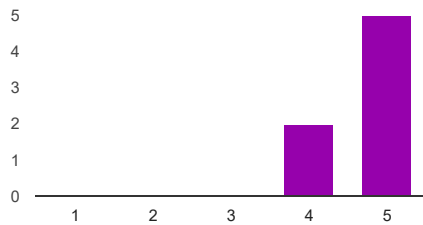
Universidad	0	0%
Firma consultora	6	85.7%
Otro	1	14.3%
Otro	0	0%

Transferencia de Conocimientos (TDC)

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

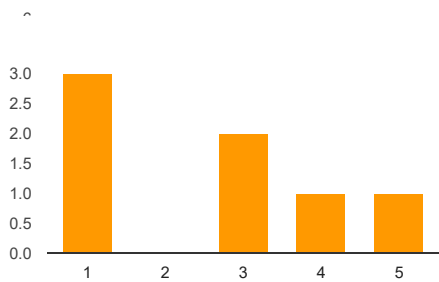


Existe una estrecha interacción personal entre Premier y la empresa capacitadora.: 1 0 0%
 2 0 0%
 3 0 0%
 4 3 42.9%
 5 4 57.1%



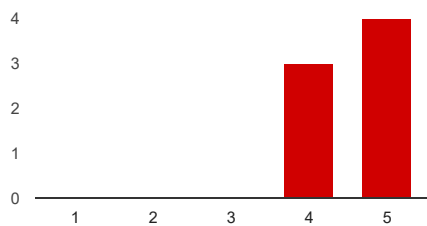
La relacion se caracteriza por la confianza mutua: 1 0 0%
 2 0 0%
 3 0 0%
 4 2 28.6%
 5 5 71.4%

La relación se caracteriza por el respeto mutuo: 1 0 0%
 2 0 0%
 3 0 0%
 4 1 14.3%
 5 6 85.7%



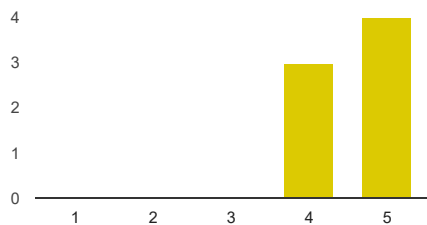
La relación es de amistad personal:

1	3	42.9%
2	0	0%
3	2	28.6%
4	1	14.3%
5	1	14.3%



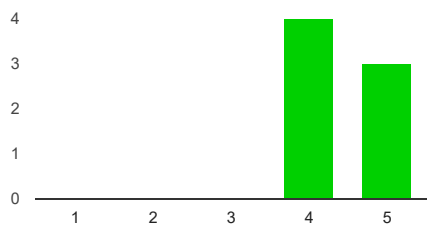
La relación se caracteriza por un alto nivel de reciprocidad:

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	3	42.9%
5	4	57.1%



Los miembros de las dos organizaciones comparten un lenguaje común:

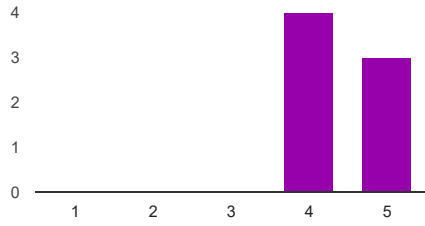
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	3	42.9%
5	4	57.1%



Se complementan los recursos y capacidades de ambas organizaciones:

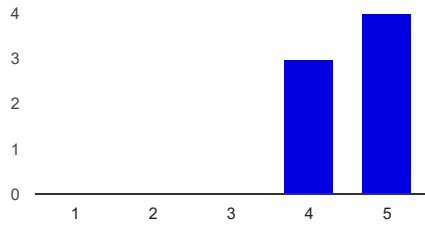
1	0	0%
2	0	0%

3	0	0%
4	4	57.1%
5	3	42.9%



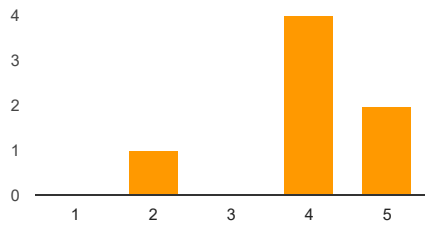
La cultura organizacional de ambas organizaciones son compatibles:

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	57.1%
5	3	42.9%



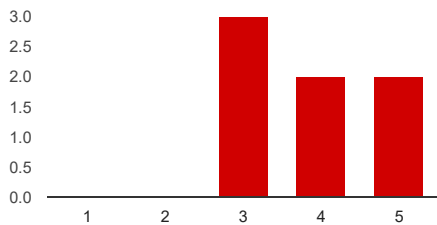
Los estilos de funcionamiento y gestión de las dos organizaciones son compatibles:

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	3	42.9%
5	4	57.1%

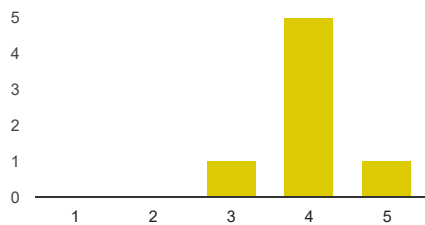


En las reuniones interdepartamentales discuten el desarrollo y las tendencias de la organización :

1	0	0%
2	1	14.3%
3	0	0%
4	4	57.1%
5	2	28.6%

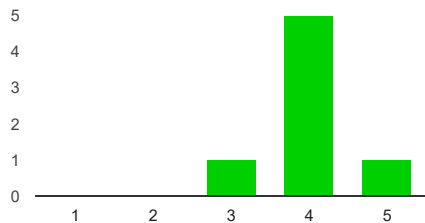


os (Reportes, boletines, etc):	Count	Percentage
1	0	0%
2	0	0%
3	3	42.9%
4	2	28.6%
5	2	28.6%



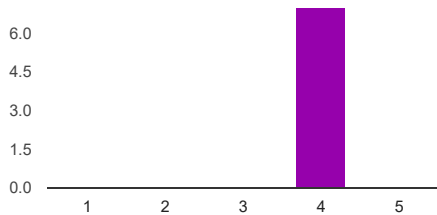
Quando algo importante ocurre, todas las unidades son informadas dentro de un breve periodo de tiempo:

Category	Count	Percentage
1	0	0%
2	0	0%
3	1	14.3%
4	5	71.4%
5	1	14.3%



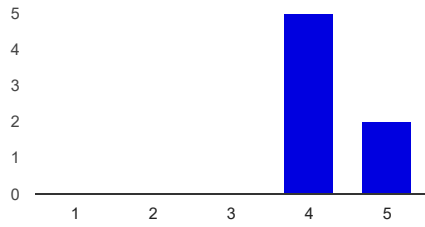
La organización tiene las capacidades o aptitudes necesarias para que el conocimiento fluya dentro de la organización:

Category	Count	Percentage
1	0	0%
2	0	0%
3	1	14.3%
4	5	71.4%
5	1	14.3%



Hay una clara división de funciones y responsabilidades relacionadas con la utilización de la información y el conocimiento obtenido externamente:

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	7	100%
5	0	0%

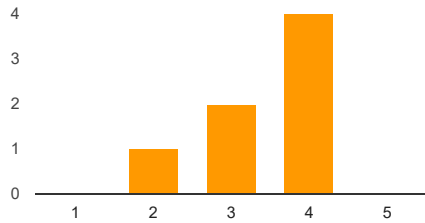


Existen capacidades y habilidades para aprovechar la información y conocimiento obtenido del exterior:

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	5	71.4%
5	2	28.6%

Capacidad de Absorción de Conocimiento (ACAP)

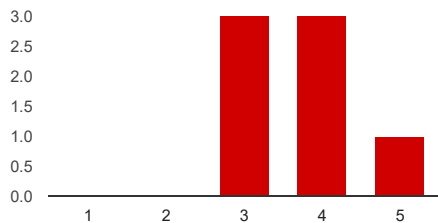
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



La búsqueda de información pertinente sobre su industria es una actividad prioritaria que se desarrolla diariamente:

1	0	0%
2	1	14.3%
3	2	28.6%
4	4	57.1%
5	0	0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

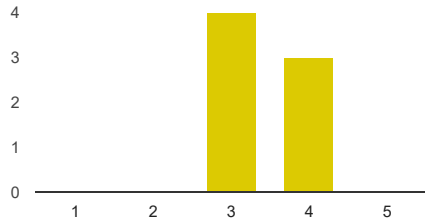


La gerencia motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información de su industria:

1	0	0%
---	---	----

2	0	0%
3	3	42.9%
4	3	42.9%
5	1	14.3%

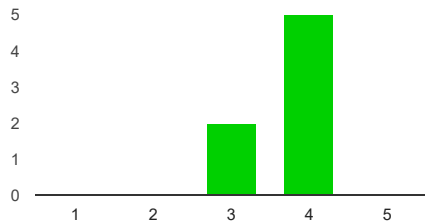
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



La administración espera que los empleados manejen información adicional a la de la industria:

1	0	0%
2	0	0%
3	4	57.1%
4	3	42.9%
5	0	0%

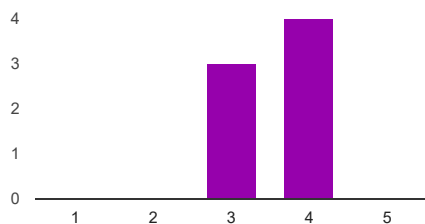
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



En la empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos:

1	0	0%
2	0	0%
3	2	28.6%
4	5	71.4%
5	0	0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

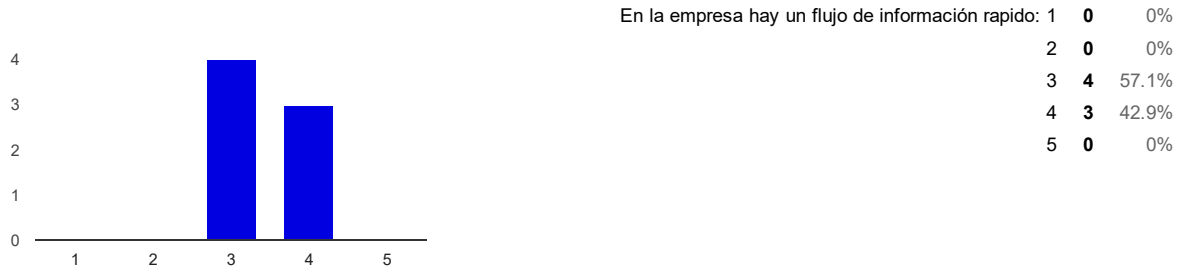


Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas:

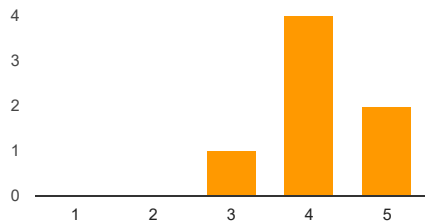
1	0	0%
2	0	0%
3	3	42.9%

4 4 57.1%
5 0 0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

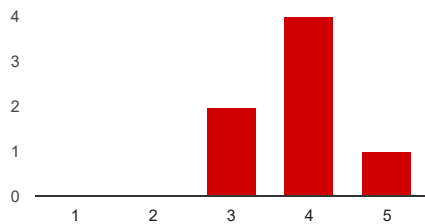


Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



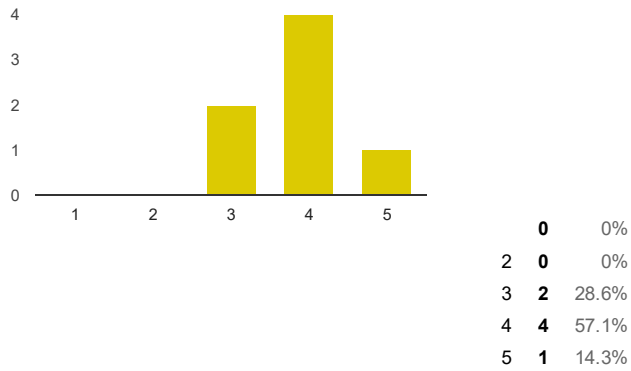
La gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros: 1 0 0%
2 0 0%
3 1 14.3%
4 4 57.1%
5 2 28.6%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

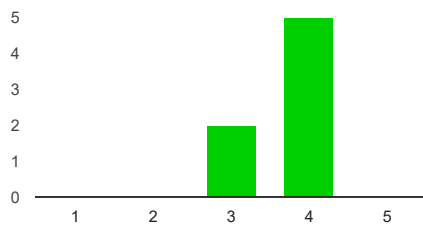


Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado: 1 0 0%
2 0 0%
3 2 28.6%
4 4 57.1%
5 1 14.3%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

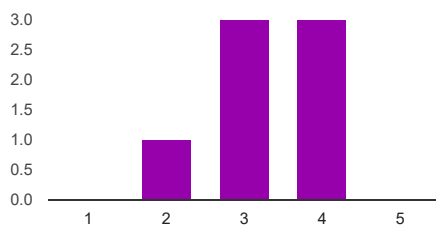


Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



Los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas: 1 0 0%
 2 0 0%
 3 2 28.6%
 4 5 71.4%
 5 0 0%

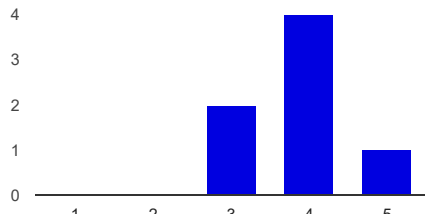
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



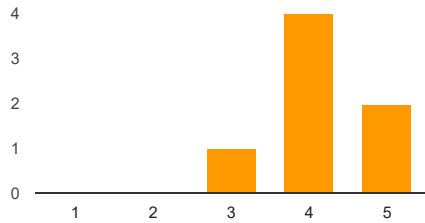
Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico que se realiza a diario: 1 0 0%
 2 1 14.3%
 3 3 42.9%
 4 3 42.9%
 5 0 0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

La gerencia apoya el desarrollo de prototipos: 1 0 0%
 2 0 0%
 3 2 28.6%
 4 4 57.1%
 5 1 14.3%



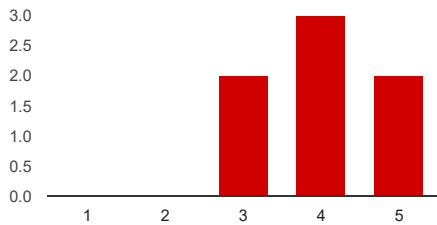
; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5)



La empresa se replantea y reconsidera regularmente las tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos:

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	14.3%
4	4	57.1%
5	2	28.6%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

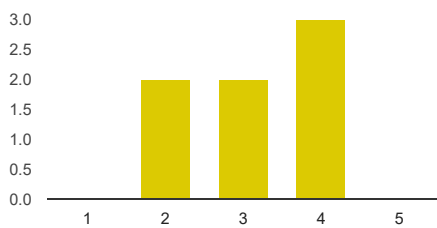


La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías:

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	2	28.6%
4	3	42.9%
5	2	28.6%

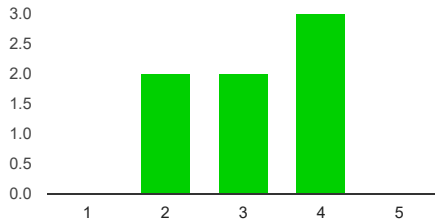
Capacidad de Aprendizaje (CA)

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



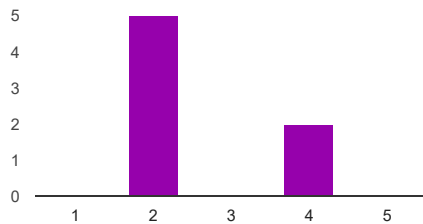
En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas : 1 **0** 0%
 2 **2** 28.6%
 3 **2** 28.6%
 4 **3** 42.9%
 5 **0** 0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



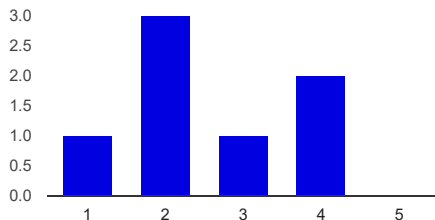
La iniciativa a menudo recibe una respuesta positiva, de modo que las personas se sienten animadas a generar nuevas ideas: 1 **0** 0%
 2 **2** 28.6%
 3 **2** 28.6%
 4 **3** 42.9%
 5 **0** 0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



La gente es impulsada a tomar riesgos en esta organización: 1 **0** 0%
 2 **5** 71.4%
 3 **0** 0%
 4 **2** 28.6%
 5 **0** 0%

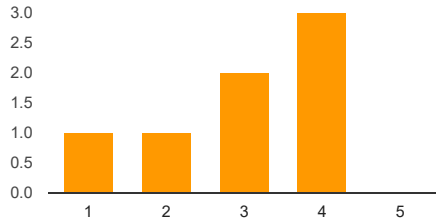
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



Aquí la gente a menudo se aventura en un territorio desconocido: 1 **1** 14.3%

2	3	42.9%
3	1	14.3%
4	2	28.6%
5	0	0%

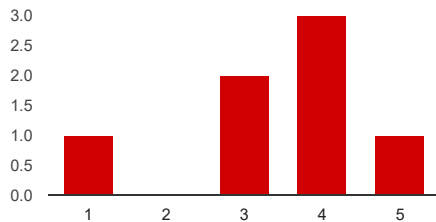
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



Hace parte de la labor de el personal recoger, recuperar y presentar información sobre lo que está pasando fuera de la empresa :

1	1	14.3%
2	1	14.3%
3	2	28.6%
4	3	42.9%
5	0	0%

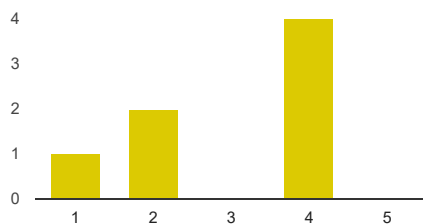
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



Existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información desde afuera de la empresa:

1	1	14.3%
2	0	0%
3	2	28.6%
4	3	42.9%
5	1	14.3%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

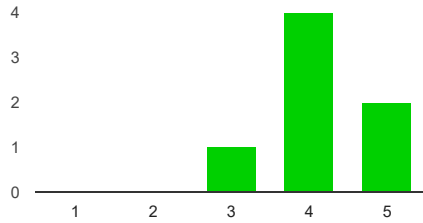


Se anima a la gente a interactuar con el entorno: competidores, clientes, universidades, proveedores, etc:

1	1	14.3%
2	2	28.6%
3	0	0%

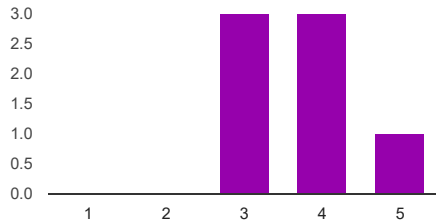
4 4 57.1%
5 0 0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



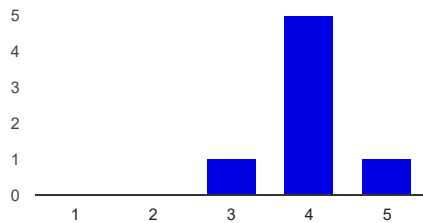
Se anima a los empleados a comunicarse: 1 0 0%
2 0 0%
3 1 14.3%
4 4 57.1%
5 2 28.6%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo: 1 0 0%
2 0 0%
3 3 42.9%
4 3 42.9%
5 1 14.3%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

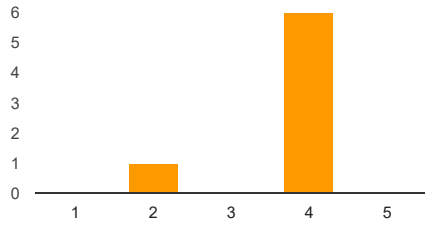


Los gerentes o administradores facilitan la comunicación: 1 0 0%
2 0 0%
3 1 14.3%
4 5 71.4%
5 1 14.3%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

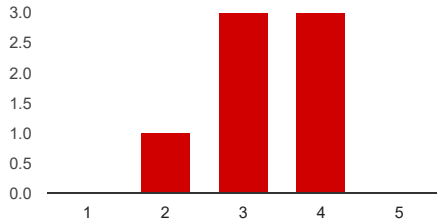
El trabajo en equipo interfuncional es común: 1 0 0%
2 1 14.3%
3 0 0%

4 6 85.7%
5 0 0%



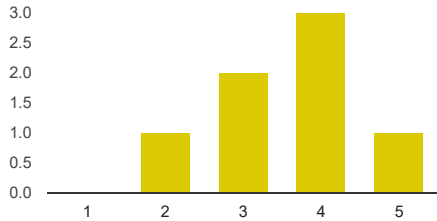
; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5)

Completamente de acuerdo



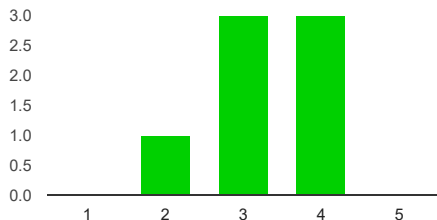
En esta organización los gerentes con frecuencia involucran a sus empleados en las decisiones importantes: 1 0 0%
2 1 14.3%
3 3 42.9%
4 3 42.9%
5 0 0%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



Las políticas están significativamente influenciadas por la opinión de los empleados: 1 0 0%
2 1 14.3%
3 2 28.6%
4 3 42.9%
5 1 14.3%

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

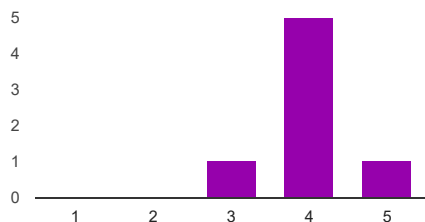


La gente se siente involucrada en las decisiones mas importantes de la empresa : 1 0 0%

2	1	14.3%
3	3	42.9%
4	3	42.9%
5	0	0%

Desempeño de la Organización

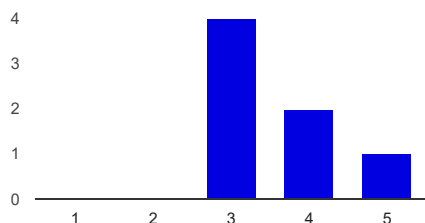
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



La calidad del producto o servicio:

1	0	0%
2	0	0%
3	1	14.3%
4	5	71.4%
5	1	14.3%

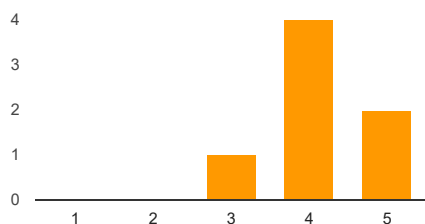
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



El éxito de nuevos productos o servicios:

1	0	0%
2	0	0%
3	4	57.1%
4	2	28.6%
5	1	14.3%

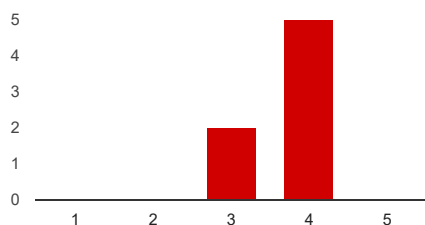
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



La tasa de retención de clientes:

1	0	0%
2	0	0%
3	1	14.3%
4	4	57.1%
5	2	28.6%

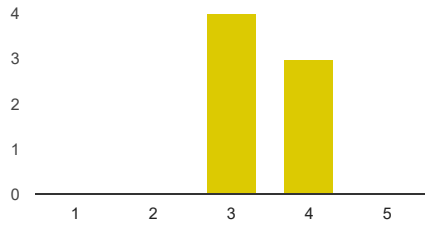
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



El nivel de ventas:

1	0	0%
2	0	0%
3	2	28.6%
4	5	71.4%
5	0	0%

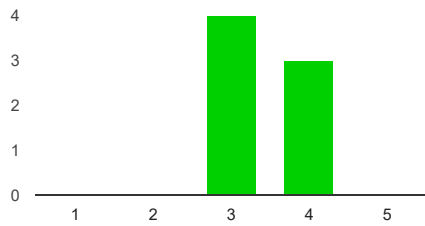
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



El retorno sobre el capital:

1	0	0%
2	0	0%
3	4	57.1%
4	3	42.9%
5	0	0%

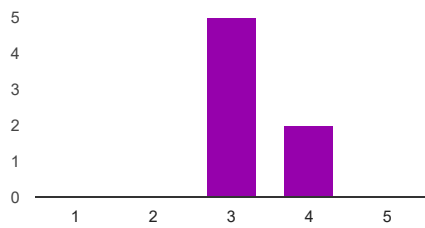
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



El margen bruto de utilidad:

1	0	0%
2	0	0%
3	4	57.1%
4	3	42.9%
5	0	0%

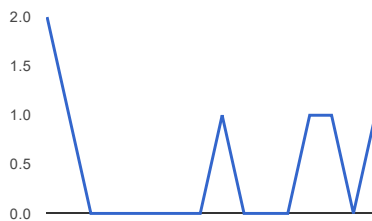
Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente



El retorno sobre inversión:

1	0	0%
2	0	0%
3	5	71.4%
4	2	28.6%
5	0	0%

Número de respuestas diarias

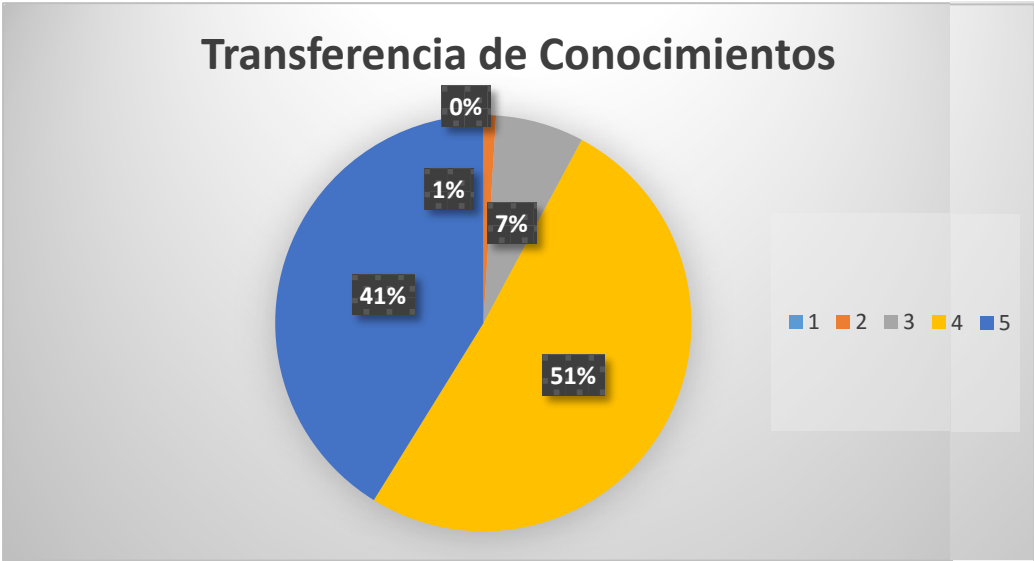


✓ Anexo 3 – Tabulación por categorías.

Preguntas	Criterio de evaluación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1				3	4
Pregunta 2				2	5
Pregunta 3				1	6
Pregunta 4			2	1	1
Pregunta 5				3	4
Pregunta 6				3	4
Pregunta 7				4	3
Pregunta 8				4	3
Pregunta 9				3	4
Pregunta 10		1		4	2
Pregunta 11			3	2	2
Pregunta 12			1	5	1
Pregunta 13			1	5	1
Pregunta 14				7	
Pregunta 15				5	2
TOTAL	0	1	7	52	42

nsferencia de Conocimientos

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



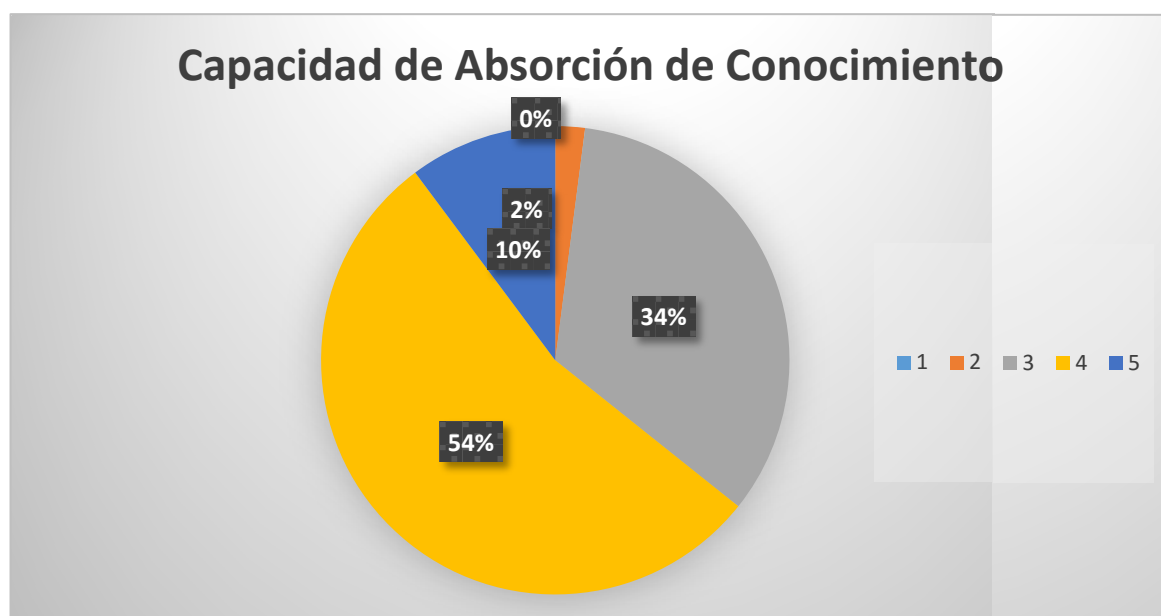
Capacid

Criterio de evaluación

Preguntas	1	2	3	4	5
Pregunta 1		1	2	4	
Pregunta 2			3	3	1
Pregunta 3			4	3	
Pregunta 4			2	5	
Pregunta 5			3	4	
Pregunta 6			4	3	
Pregunta 7			1	4	2
Pregunta 8			2	4	1
Pregunta 9			2	4	1
Pregunta 10			2	5	
Pregunta 11		1	3	3	
Pregunta 12			2	4	1
Pregunta 13			1	4	2
Pregunta 14			2	3	2
Pregunta 15					
TOTAL	0	2	33	53	10

ad de Absorción de Conocimiento

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

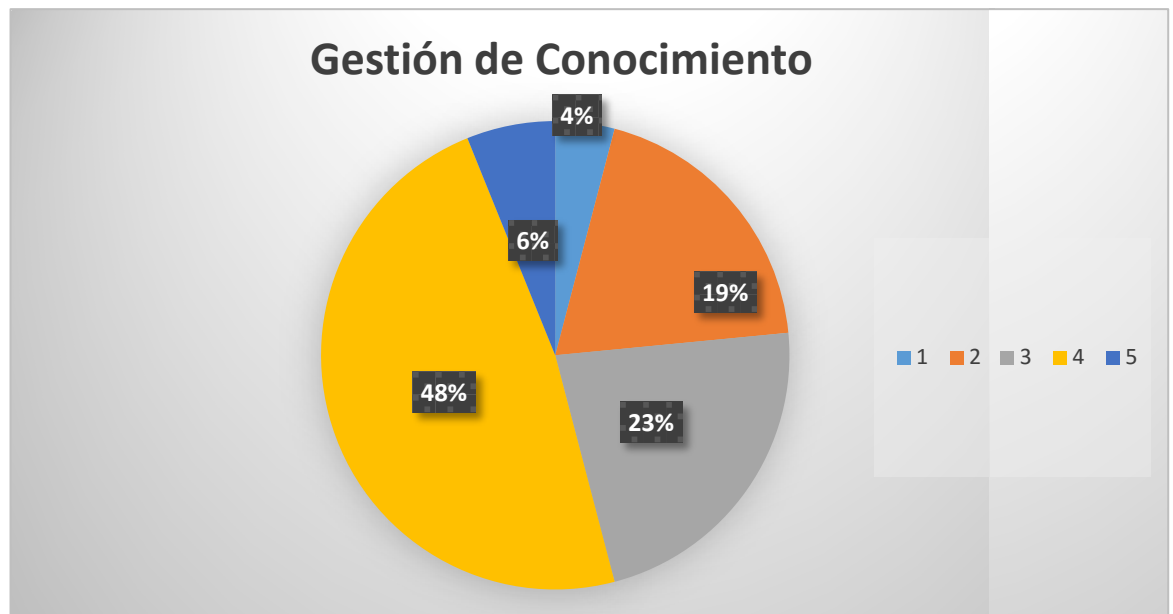


Criterio de evaluación

Preguntas	1	2	3	4	5
Pregunta 1		2	2	3	
Pregunta 2		2	2	3	
Pregunta 3		5		2	
Pregunta 4	1	3	1	2	
Pregunta 5	1	1	2	3	
Pregunta 6	1		2	3	1
Pregunta 7	1	2		4	
Pregunta 8			1	4	2
Pregunta 9			3	3	1
Pregunta 10			1	5	1
Pregunta 11		1		6	
Pregunta 12		1	3	3	
Pregunta 13		1	2	3	1
Pregunta 14		1	3	3	
Pregunta 15					
TOTAL	4	19	22	47	6

Gestión de Conocimiento

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo



Desempeño c

Criterio de evaluación

Preguntas	1	2	3	4	5
Pregunta 1			1	5	1
Pregunta 2			4	2	1
Pregunta 3			1	4	2
Pregunta 4			2	5	
Pregunta 5			4	3	
Pregunta 6			4	3	
Pregunta 7			5	2	
Pregunta 8					
Pregunta 9					
Pregunta 10					
Pregunta 11					
Pregunta 12					
Pregunta 13					
Pregunta 14					
Pregunta 15					
TOTAL	0	0	21	24	4

de la Organización Frente a la Industria

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Si es muy malo, los peores de la industria ; (2) Malo, por debajo de la competencia; (3) Normal, en el promedio; (4) Notable, por encima de la competencia; (5) Sobresaliente

