



**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS**  
**VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948**

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

Trabajo de diploma

**Diseño de un programa de Gestión del  
Conocimiento para las unidades de venta  
de la Cadena de Tiendas de TRD Caribe  
(División Centro), en el municipio de  
Camajuaní**

**AUTOR:** Madelbys Tirado Morales

**TUTOR:** MSc. Raúl Yoel La Fe Jiménez

Santa Clara, Junio de 2010

**CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA**



## **Pensamiento**

*“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.”*

*Aristóteles*

*Dedico mi trabajo a:*

*Mis padres, por apoyarme siempre y sacrificarse por mí*

*Mis padres de crianza, por aconsejarme y brindarme todo el amor.*

*Mi hermana, por ser tan dispuesta y apoyarme en todo.*

*Madelbys Tirado Morales*

## *Agradecimientos*

*Agradezco ante todo a mi Dios, que gracias a él todo es posible.*

*A mis padres, por inculcarme siempre estudiar en la universidad.*

*A mis abuelos, por su preocupación.*

*A mis padres de crianza, por darme todo.*

*A Maike!, por ayudarme a tener paciencia y seguir adelante.*

*A mi tutor, por ayudarme incondicionalmente.*

*A mis suegros, por apoyarme en todo.*

*A mis amigas Dailen y Dayana, por compartir conmigo en estos 5 años y aconsejarme cuando lo necesité.*

*A Yanet, que gracias a ella el trabajo fue más ameno.*

*A los trabajadores de TRD Caribe.*

*A los profesores del departamento de economía.*

*Disculpas por si alguien resulta olvidado.*

*Madelbys Tirado Morales*

## **Resumen**

La presente investigación se realizó en la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) en el municipio de Camajuaní con el objetivo de diseñar un programa de gestión del conocimiento para dicha entidad, que contribuya con una adecuada formación del personal en contacto directo con el cliente. Se realizó un riguroso estudio bibliográfico referente al tema de gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas y sus principales conceptos, que ayudaron a la elaboración de dicho programa. En el desarrollo de este trabajo las herramientas esenciales de obtención de información primaria fueron: la encuesta a clientes, la entrevista a administrativos y la observación. Las técnicas estadísticas que se emplearon, a través de SPSS, fueron Tablas de Frecuencias y Tablas de Estadística Descriptiva. Todas las técnicas aplicadas buscan resultados positivos dentro de la Cadena estudiada, siendo el diseño del programa el principal resultado para la mejora de los servicios de atención a clientes.

## **Summary**

The present investigation was carried out in the Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) in the municipality of Camajuaní with the objective of designing a program of administration of the knowledge for this entity that contributes with the personnel's appropriate formation in direct contact with the client. It was carried out a rigorous bibliographical study with respect to the topic of administration of the knowledge in the Cuban organizations and their main concepts that you/they helped to the elaboration of this program. In the development of this work the essential tools of obtaining of primary information were: the survey to clients, the interview to administrative and the observation. The statistical techniques that were used, through SPSS, were Charts of Frequencies and Charts of Descriptive Statistic. All the applied techniques look for positive results inside the studied Chain, being the design of the program the main result for the improvement from the services of attention to clients.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
1.1.    RELACIÓN ENTRE DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO .....	5
1.1.1. <i>Datos</i> .....	5
1.1.2. <i>Información</i> .....	8
1.1.3. <i>Conocimiento</i> .....	11
1.1.4. <i>Tipos de conocimiento</i> .....	16
1.2.    GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	18
1.3.    PROCESOS DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	22
1.4.    CAPITAL INTELECTUAL.....	25
1.5.    AUDITORÍA DE CONOCIMIENTO.....	27
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CADENA DE TIENDAS TRD CARIBE (DIVISIÓN CENTRO), EN CAMAJUANÍ. ....</b>	<b>29</b>
2.1    CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CADENA DE TIENDAS TRD CARIBE.....	29
2.2    MECANISMOS DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE .....	31
2.3    DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTO EN UNIDADES DE VENTA .....	31
2.4    RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES .....	32
<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>41</b>
3.1    PROGRAMA DE APRENDIZAJE DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CADENA DE TIENDAS TRD CARIBE.....	41
3.1.1 <i>Objetivos del programa:</i> .....	41
3.1.2 <i>Designación y funciones del facilitador</i> .....	41
3.1.3 <i>Organización de los encuentros</i> .....	42
3.1.4 <i>Utilización de las técnicas de aprendizaje</i> .....	42
3.1.5 <i>Manual de técnicas</i> .....	43
3.2    PREPARACIÓN METODOLÓGICA .....	45
3.3    VALIDACIÓN DEL PROGRAMA UTILIZANDO LA CONSULTA A EXPERTOS .....	52
3.4    PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA. ....	53
3.4.1 <i>Aplicación y monitoreo</i> .....	53
3.4.2 <i>Evaluación del conocimiento</i> .....	53
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	58
ANEXOS .....	I

## INTRODUCCIÓN

En el entorno organizacional del siglo XX la información y el conocimiento son los recursos que asumen el mayor protagonismo. Ambos inciden de manera directa sobre los niveles de eficacia y eficiencia de una organización y por ende, su adecuado acceso y uso constituyen una condición necesaria para que cualquier entidad pueda llegar a alcanzar su posicionamiento ventajoso en el mercado.

La humanidad ha alcanzado un desarrollo imprevisible; cada día son mayores las diferencias sociales, políticas y económicas. Se habla constantemente sobre la sociedad de la información donde el factor esencial de progreso es el conocimiento.

Esta nueva sociedad, con organizaciones basadas en el aprendizaje, cuyo capital máspreciado es el ser humano, se sustenta en un desarrollo tecnológico sin precedentes, y es el punto en el cual las grandes compañías planifican sus productos en función de la gestión del conocimiento y de la viabilidad para su obtención, teniéndose indiscutiblemente como base la gestión del conocimiento.

Desde la década de los 90, las organizaciones se han visto sometidas a un gran número de cambios. Los mercados han cambiado y se ha incrementado la competencia. Han desaparecido viejas reglas y han surgido otras. Los usuarios o clientes se han vuelto más exigentes, sobre todo en términos de flexibilidad, rapidez y calidad.

Nuestro país no se queda detrás. La explotación del conocimiento ha cobrado importancia dado su utilización para tomar ventaja en mercados internacionales, situándose junto a otras ramas como el turismo en las actividades que más valor generan para la economía nacional.

La presente investigación se realizó en La Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) la cual cuenta con una amplia cartera de productos, en tiendas y mercados. Se prestan además servicios de reparación y mantenimiento de vehículos, equipos de clima, refrigeración y medios de computación. La mayor representatividad de La Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) se ubica en la ciudad de Santa Clara.

Al visitar la dirección de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) se identificaron los siguientes problemas, lo cual constituye la **situación problémica** de esta investigación. Los elementos fueron:

El personal que labora en las unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) recibe una preparación introductoria al llegar a la unidad, sin embargo, al cabo de un período de trabajo, muchos de los conocimientos adquiridos en esta preparación inicial, dejan de aplicarse, produciéndose el fenómeno de “desaprender”.

Más del 50% de los clientes que reciben servicios de estas unidades se sienten insatisfechos en el momento del intercambio con el personal de servicio, en cuanto a: la educación formal que demuestran, el aspecto personal del vendedor, la información que recibe sobre productos y surtidos, entre otros aspectos.

Y por último, aunque no menos importante, es de interés del Departamento de Capacitación y Recursos Humanos de la Cadena que su personal sea de excelencia en la atención al cliente, por esto ha realizado diagnósticos sistemáticos mediante la observación a su personal, y los resultados en cuanto al cumplimiento de normas de atención al consumidor han sido desfavorables.

Partiendo de lo anterior, el **problema científico** de la investigación es: ¿Cómo contribuir, mediante un programa, en la mejora de la atención al cliente en las unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), en el municipio de Camajuaní?

De ahí que el **objetivo general** de la presente investigación es: Diseñar un programa de gestión del conocimiento a las unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) para mejorar la atención al cliente, en el municipio de Camajuaní.

Para ello se han definido los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar las características de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro).
2. Diagnosticar las necesidades de conocimiento en cuanto a la atención al cliente en las unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), en el municipio de Camajuaní.

3. Proponer el programa de gestión del conocimiento para las unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro).
4. Validación, por el método de expertos, del programa de gestión del conocimiento propuesto.

Por lo tanto, la **hipótesis** a contrastar es: si se diseña un programa de gestión del conocimiento, entonces se contribuirá a mejorar la atención al cliente en las unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), en el municipio de Camajuaní.

La **metodología** utilizada es cuantitativa, pues se basa en la obtención de información empírica. El método teórico que se utilizó fue el análisis-síntesis y los métodos empíricos fueron la entrevista, la encuesta y la observación.

**Justificación:** La investigación que se proyecta es conveniente porque permitirá contribuir a erradicar en gran medida el fenómeno de desaprender en el personal de las unidades de venta, ya que no existen en Cuba grandes aportes a la gestión de conocimiento aplicados a las empresas de comercio minorista.

**Viabilidad:** Se cuenta con el apoyo de la Dirección de Capacitación y Recursos Humanos en la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro). Existe un interés por parte de los gerentes de unidades de venta en la gestión de conocimiento de su personal. Se cuenta con bibliografía suficiente de acceso a Internet para desarrollar la investigación.

A continuación se muestra la **Estructura del informe**

**Capítulo 1. La gestión del conocimiento en la empresa:** contiene aspectos teóricos suficientes para el estudio a realizar.

**Capítulo 2. Diagnóstico de gestión del conocimiento en la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), en Camajuaní:** se realizó una caracterización de la empresa y se explica el procedimiento para diseñar un programa de gestión del conocimiento en la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro).

**Capítulo 3. Propuesta del programa de gestión del conocimiento.** En este capítulo se plantean los objetivos del programa que podrá ser aplicado en la Cadena de Tiendas TRD Caribe. Además, se detallan las actividades del



Manual de Técnicas de Aprendizaje de Atención al Cliente que fueron utilizadas en la elaboración del programa.

La importancia de esta investigación radica en obtener, a través de un programa, la mejora continua en la prestación de servicios al cliente de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro).

# **CAPÍTULO 1. La gestión del conocimiento en la empresa**

El presente capítulo se proyecta hacia la revisión bibliográfica que se sigue para el ordenamiento de las ideas básicas sobre el tema de investigación.

Es importante precisar algunos conceptos como: Datos, Información, Conocimiento, Gestión del Conocimiento. Además, se hará referencia al proceso de conversión del conocimiento, al aprendizaje organizacional, al Capital Intelectual y sus componentes y auditoría de conocimiento.

## **1.1. Relación entre Datos, Información y Conocimiento**

¿En qué se diferencia el conocimiento de los datos y de la información? En una conversación informal, los tres términos suelen utilizarse indistintamente y esto puede llevar a una interpretación libre del concepto de conocimiento. Quizás la forma más sencilla de diferenciar los términos sea pensar que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes de cualquier tipo (personas, empresas y máquinas), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos.

### **1.1.1. Datos**

Los datos son la mínima unidad semántica, y se corresponden con elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones. También se pueden ver como un conjunto discreto de valores, que no dicen nada sobre el por qué de las cosas y no son orientativos para la acción.

Datos son los hechos que describen sucesos y entidades. Datos es una palabra en plural que se refiere a más de un hecho. Los datos son comunicados por varios tipos de símbolos tales como las letras del alfabeto, números, movimientos de labios, puntos y rayas, señales con la mano y dibujos. Estos símbolos se pueden ordenar y reordenar de forma utilizable y se les denomina información.

La importancia de los datos está en su capacidad de asociarse dentro de un contexto para convertirse en información. Por sí mismos los datos no tienen capacidad de comunicar un significado y, por tanto, no pueden afectar el comportamiento de quien los recibe. Para ser útiles, los datos deben convertirse en información para ofrecer un significado, conocimiento, ideas o conclusiones.

Un número telefónico o un nombre de una persona, por ejemplo, son datos que sin un propósito, una utilidad o un contexto no sirven como base para apoyar la toma de una decisión. Los datos pueden ser una colección de hechos almacenados en algún lugar físico como un papel, un dispositivo electrónico (CD, DVD, disco duro), o la mente de una persona. En este sentido las tecnologías de la información han aportado mucho a la recopilación de datos.

En las organizaciones la buena gestión de los datos es esencial para su funcionamiento, ya que muchas empresas operan con millones de transacciones diarias. Pero, en general, para la mayoría de estas, el tener grandes cantidades de datos no siempre es bueno. Las organizaciones almacenan datos sin sentido; en ocasiones pasa que demasiados datos hacen más complicado identificar aquellos que son relevantes, puesto que los datos no tienen significado en sí mismos. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, por lo tanto no son orientativos para la acción.

**Tabla 1.** *Conceptos del término Dato*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
2002	Bueno, E	“Un conjunto de elementos, hechos y registros objetivos sobre una serie de sucesos y transacciones”. <sup>(1)</sup>
2004	Herederó, C.P., López-Hermoso J., Martín- Romo, S., Medina, S.	Un carácter o cualquier conjunto de carácter, pudiendo ser estos datos de tipo numérico, alfabético o cualquier alfanumérico según la naturaleza del carácter que le da forma. <sup>(2)</sup>

2006	Ponjuán, G	Los datos son hechos discretos sobre acontecimientos. En los marcos de una organización generalmente se refieren a determinados recursos o a los registros de transacciones realizadas, por ejemplo cifras del presupuesto, producción realizada, dosis de un producto, nombre del proveedor, combustible utilizado. Los datos no suministran explicaciones ni dan razones. <sup>(3)</sup>
2006	De Pablos, O.P.	Es un elemento de conocimiento que carece de significado por sí mismo, o que está fuera de su contexto. En definitiva, se trata de algo incompleto que necesita un complemento en forma de otro dato o un proceso de elaboración que le de más sentido. <sup>(4)</sup>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Como se ha hecho mención al comienzo de este epígrafe, los datos ocupan un lugar importante pues son de gran importancia en la nueva estrategia de gestión del conocimiento, porque a partir de estos sale la información necesaria para la creación de un nuevo conocimiento en la organización.

Partiendo de las definiciones de la (tabla 1) los autores de una forma o de otra coinciden en que los datos son un conjunto de elementos determinados, los que pueden ser hechos y registros. Heredero, C.P. López–Hermoso J. Martín-Romo, S. Medina, S. (2004) especifican cómo pueden ser, cuando se refieren a la forma que estos pueden adoptar ya sean numéricos o alfabéticos. Por otra parte, Bueno, E (2002) refiere que los datos pueden formarse sobre una serie de sucesos y transacciones, pero no deja claro qué puede ser un dato.

De Pablos, O.P. (2006) no habla de cómo pueden estar formados los datos, pero sí hace referencia a un elemento que los otros autores antes mencionados no tocaron y es a la carencia de significado que poseen los datos por sí solos y que estos necesitan un complemento de otro dato para tener significado.

En la definición dada por Ponjuán, G (2006) sí se hace un análisis detallado de los datos en cuanto a su forma numérica y alfabética ejemplificando exactamente qué es un dato, además esta autora coincide con lo expresado por De Pablos, O.P. de una forma diferente pero en esencia es lo mismo, al referirse que los datos no suministran explicaciones ni dan razón.

Basado en el análisis anterior de las definiciones de los autores de la (tabla1) se puede acoger como la más completa la definición dada por Ponjuán, G (2006), por ser esta la que integra todos los elementos esenciales de los demás conceptos para definir qué es un dato.

A partir de la definición de esta autora y la revisión de la bibliografía actual que refiere que los datos son producidos por departamentos de finanzas, contabilidad, marketing y la producción, como son los costos, velocidades, cantidades, totales o capacidades de la organización, que son los esenciales para organizar información. Pues estos datos, por sí solos no dicen nada a las personas que los utilizan, las decisiones requieren datos que han sido convertidos en información útil, consumible.

Teniendo en cuenta todo lo antes analizado se puede decir que los datos son un conjunto de hechos discretos que por sí solos no dicen nada, los que deben ser transformados y organizados, para darle sentido y que adquieran una categoría de información, la que puede convertirse en conocimiento a través de la inteligencia si se le añaden ideas, capacidades y análisis.

### **1.1.2. Información**

La información se puede definir como un conjunto de datos procesados y que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto) y que, por lo tanto, son de utilidad para quien debe tomar decisiones, al disminuir su incertidumbre.

Por tanto, la información es la comunicación de conocimientos o inteligencia, y es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, impactando sobre sus juicios de valor y sus comportamientos.

La información es el conjunto de datos interrelacionados de forma que aporten utilidad en la gestión o dirección de una organización. Se refiere a un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación

audible o visible, que debe tener emisor y receptor, así como un propósito para el que la recibe y debe ser relevante.

Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Los datos pueden ser transformados en información añadiéndoles valor en varios sentidos. Existen varios métodos:

- Contextualizando: sabemos para qué propósito se generaron los datos, cuál es el destino o función que van a cumplir. La información se debe generar teniendo en cuenta ese destino o fin.
- Categorizando: conocemos las unidades de análisis de los componentes principales de los datos. Se refiere a la organización que tienen los mismos, dentro del informe o del mensaje.
- Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente. Puede que la información tenga una forma estadística, por ejemplo: en tablas de contingencia o de frecuencia.
- Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos. Una vez que se elabora la información, puede corregirse cualquier incongruencia o falla en los mismos. El proceso de elaboración de información da la posibilidad de mejorarla.
- Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

En su concepto más elemental, la información es un mensaje con un contenido determinado emitido por una persona hacia otra y, como tal, representa un papel primordial en el proceso de la comunicación, a la vez que posee una evidente función social.

A diferencia de los datos, la información tiene significado para quién la recibe, por eso, los seres humanos siempre han tenido la necesidad de cambiar entre sí información que luego transforman en acciones.

**Tabla 2. Conceptos del término Información**

Año	Autor	Concepto
2003	Benavides, C.A y Quintana, C.	Conjunto de datos ordenados que aportan utilidad y adquieren carácter relevante para una persona o grupo determinado, siendo clave en el proceso de toma de decisiones, son datos dentro de un contexto y con una perspectiva. Se convierte en conocimiento cuando sea absorbida e introducida en el modelo ambiental de una persona. <sup>(5)</sup>
2004	Hereadero, C.P. López-Hermoso, J. Martín- Romo, S. Medina, S.	Un conjunto de datos necesarios para la realización de uno o varios procesos, que originados de una determinada manera, nos aportan un conocimiento de las cosas en general. La forma de estructurar los datos o el orden que establezcamos de los mismos en una cuestión relevante a la hora de disponer o no de información. <sup>(6)</sup>
2006	Riesco, M	La información son datos con estructura, cuando se ponen en cierto orden con el fin de darle un sentido. <sup>(7)</sup>
2006	De Pablos, O.P.	La información es un dato, elaborado y situado en un contexto, de forma que tiene un significado para alguien en un momento y lugar determinado. <sup>(8)</sup>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Vistos los conceptos que aparecen en la tabla 2. Conceptos del término Información, desde los diferentes puntos de vista que estos autores los abordan, queda evidente que la información está formada por un conjunto de datos estructurados y ordenados, además dejan claro el significado y la utilidad que esta información debe tener para alguien o un grupo determinado, siendo Riesco, M (2006) el único que no hace mención de esto último.

El significado y la utilidad de la información tiene gran importancia a la hora de crear el conocimiento para las personas o los grupos, pues si es una información distorsionada no puede convertirse en conocimiento para crear un valor agregado en un proceso como hacen mención Benavides, C, A y Quintana, C. (2003), así como Heredero, C.P. López–Hermoso, J. Martín-Romo, S. Medina, S. (2004) quienes hacen referencia en su definición.

La información es utilitaria cuando se obtiene con el tiempo y el lugar adecuado como hace mención De Pablos, O.P. (2006). Pues si la información no está en este contexto no puede crearse el conocimiento.

La información se realiza a través de un proceso de comunicación entre el emisor y el receptor y este último decide cuándo el mensaje es realmente información o ruido. Es por ello que el contenido del mensaje refleja la capacidad o inteligencia del emisor a la hora de organizar y escoger los datos para la elaboración de la misma, por esta razón debe ser confiable, oportuna y necesaria como refleja De Pablos, O.P. (2006). La información no es conocimiento textual, por lo que hay que descodificarla y analizarla, pues estas tienen diferentes valores, las cuales deben interpretarse de diferentes puntos de vistas.

Una vez analizado todo lo anterior, se puede decir que la información es un conjunto de datos estructurados con un orden lógico en un momento y lugar determinado, donde se pueda convertir en conocimiento de una persona o de un grupo, para llevar a cabo un proceso.

### **1.1.3. Conocimiento**

El conocimiento es el activo más codiciado de las organizaciones, y este deriva de los datos y la información transformados por la inteligencia del ser humano y puede estar en las personas o en las organizaciones en una forma tácita o explícita, para la toma de dediciones en determinado proceso.

Se entiende por conocimiento el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se haya indisolublemente unido a la actividad

práctica. El conocimiento se produce solo a través del pensamiento y se constata en la práctica como forma de concretar una abstracción.

El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y *know-how* 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 normas.

El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento es necesario realizar acciones como:

- Comparación con otros elementos.
- Predicción de consecuencias.
- Búsqueda de conexiones.
- Conversación con otros portadores de conocimiento.

Para el análisis de este concepto en la (tabla 3) aparecen varias definiciones por algunos autores, las que servirán para una mejor comprensión de este componente de la gestión del conocimiento.

**Tabla 3.** *Conceptos del término Conocimiento*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
2003	Benavides, C,A y Quintana, C.	Es el tercer elemento de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento, es fruto de aunar, comprobar y depurar información. Promueve el aprendizaje a la vez que es el resultado del mismo y de las experiencias, capacita a las personas para actuar y tomar decisiones. <sup>(9)</sup>
2003	Canals, A	Es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que te permite interpretar, que te

		permite saber, sino como algo que tiene que darte la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento. <sup>(10)</sup>
2006	Arboníes, A, L	Es una mezcla de razón y emoción de lo que puede explicitar y de lo que permanece tácito, de lo que se sabe que se sabe y también de lo que no se sabe y que surge por interacción enfrentándose a los retos de la competitividad, para obtener ventajas competitivas. <sup>(11)</sup>
2006	Riesco, M	Conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contratadas y asimiladas mediante la reflexión, que sirven de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los grupos, las organizaciones y en el entorno. <sup>(12)</sup>

**Fuente:** *Elaboración propia*

Se puede deducir que definen el conocimiento con una redacción diferente pero en esencia todos concuerdan en que es un todo en forma de conjunto, mezcla o elemento capaz de aunar algo, y ese algo son ideas, experiencias, creencias, razones, emociones, aunque algunas de estas definiciones contienen elementos que las distinguen entre ellas.

Benavides, C, A y Quintana, C. (2003) expresan que el conocimiento está formado por los datos y la información y que la unión de estos a través de la inteligencia conforman el conocimiento. Canals, A (2003) refiere que el conocimiento ayuda a interpretar y actuar, Arboníes, A, L (2006) hace mención de que este puede estar en forma explícito o tácito. Riesco, M (2006) por otro lado se refiere a la reflexión de las ideas y experiencias.

Benavides, C, A y Quintana, C. (2003) menciona que el aprendizaje es un elemento importante en la obtención del conocimiento que es quien lo capacita para la toma de decisiones.

El conocimiento es el activo intangible más importante, buscado y codiciado por las organizaciones en los últimos años, debido al desarrollo y globalización de la tecnología de la información y las comunicaciones.

A través del conocimiento la empresa puede alcanzar la competitividad entre sus semejantes, crear niveles de motivaciones entre sus empleados y alcanzar una dinámica capaz de dar cambios y respuestas rápidas en el entorno donde se desarrolla. De otra forma pero con el mismo significado Canals, A (2003) refiere que el conocimiento, no sólo permite interpretar una situación, sino que da la posibilidad de actuar y tomar decisiones acertadas ante un evento determinado.

El conocimiento puede verse desde tres ángulos diferentes: el conocimiento individual, el de la empresa y el corporativo que es la mezcla de los dos anteriores (**Ver Anexo 1**), para que se pueda incorporar un valor agregado al producto o servicio que ofrece. Riesco, M (2006) en su definición plantea que el conocimiento se encuentra incrustado en los grupos, las organizaciones y en el entorno.

El conocimiento individual es un conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas tanto en la forma teórica como la práctica, basados en datos e información, a través de un proceso cognitivo que forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones causales.

Esta idea del conocimiento la aborda Riesco, M (2006) cuando dice que el conocimiento es un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contratadas y asimiladas mediante la reflexión, también Arbonías, A, L (2006) cuando dice que el conocimiento es una mezcla de razón y emoción de lo que se puede explicitar y de lo que permanece tácito, de lo que se sabe que se sabe y también de lo que no se sabe.

Por eso se dice que el conocimiento deriva de la información en la medida en que la información deriva de los datos. Esto concuerda con lo expresado en el concepto que da Benavides, C, A y Quintana, C. (2003). Las personas adquieren conocimientos mediante determinados procesos como la percepción, la memoria, la atención, el pensamiento y el lenguaje.

Para entender mejor este proceso cognitivo en el individuo se puede decir que es difícil aprender algo sin prestar atención a la información que se nos da, la cual captamos a través de nuestros órganos sensoriales, pasa a la memoria, en la cual guardamos nuestros conocimientos reales y nuestros aprendizajes, para poderlos recuperar en un momento determinado de una actividad, la cual no podríamos realizar sin el pensamiento y un análisis de la situación problemática, la cual expresamos a través del lenguaje en diferentes formas.

Lo antes dicho puede relacionarse con Benavides, C, A y Quintana, C. (2003) que refieren que el conocimiento capacita a las personas para actuar y tomar decisiones. Después de esta explicación se puede afirmar que el proceso antes mencionado es realizado únicamente por las personas. En este proceso podrán intervenir otros medios, pero el centro es la acción humana.

En cuanto al conocimiento de la empresa, se refiere al de su propiedad y opera a través de estos como: bases de datos, procedimientos o marcas; que han sido comprados o gestionados con el personal interno o externo de la empresa y están a disposición de los individuos que lo necesiten para el desarrollo de una actividad.

La unión del conocimiento individual y del conocimiento de la empresa forma el conocimiento corporativo, con el objetivo de elaborar un producto o servicio que transita por una cadena de procesos (**Anexo2**) en el cual se emplea el conocimiento a partir de las personas y de otros portadores, como pueden ser los sistemas computarizados.

Este dará un valor agregado al producto o servicio mediante la calidad del conocimiento que se haya aplicado, esto puede relacionarse con lo planteado por Arbonés, A, L (2006) cuando dice que el conocimiento sirve para obtener ventajas competitivas. La calidad del producto está determinada por los portadores de conocimientos que se hayan empleado y por su interrelación.

Una vez analizados estos conceptos, el dado por Riesco, M (2006) parece ser el más integral pues expresa cómo puede surgir el conocimiento, para qué sirve y dónde se puede encontrar.

Teniendo en cuenta la actualidad de esta definición dada por Riesco, M (2006), y siendo la más integral dentro de los autores que se analizaron en este

trabajo, se puede decir que coincide con la definición dada por Carlos Marx hace más de un siglo, quien hizo referencia que el conocimiento es un proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica»<sup>(13)</sup>.

Estas definiciones coinciden, pues Marx expresa cómo puede surgir el conocimiento, cuando refiere que el conocimiento es un proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano, así como para qué sirve el conocimiento cuando hace alusión a que este se halla indisolublemente unido a la actividad práctica; y por último, dónde se puede encontrar el conocimiento cuando refiere que es un proceso que está condicionado por las leyes del devenir social. De esta forma se puede definir lo siguiente:

El conocimiento es un conjunto de habilidades, experiencias, ideas tomadas del exterior, y transformadas con las ideas, experiencias y habilidades personales intrínsecas en la mente del individuo, con el objetivo de crear algo nuevo que puede quedar en las organizaciones y aportar un valor agregado a un producto o servicio, por lo que pueda ser competitivo.

#### 1.1.4. Tipos de conocimiento

Dentro del conocimiento se han establecido diversas tipologías. Los más generales, comprensibles y necesarios para el estudio de la gestión del conocimiento, son los que lo clasifican en: conocimiento tácito y conocimiento explícito. (Ver tabla 4)

**Tabla 4.** Tipos de conocimiento

<i>Conocimiento tácito:</i>	<i>Conocimiento explícito:</i>
1. Es poco o no codificado que no puede ser formalmente comunicado. 2. Esta implícito en los miembros de una organización para realizar su trabajo, no está registrado por ningún	1. Puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de símbolos (documento escrito o memoria de patente).

<p>medio.</p> <p>3. Este se obtiene de manera práctica y sólo es posible transmitirlo y recibirlo consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos.</p> <p>4. La percepción objetiva o las emociones, no se pueden instrumentar y se transmite en determinados contextos y acciones.</p> <p>5. Es muy personal y difícil de verbalizar o comunicar, pues se trata de aptitudes físicas o de esquemas mentales, está muy enraizado en la experiencia individual, del mismo modo que los ideales o escala de valores de cada uno.</p>	<p>2. Es un conocimiento que ha sido codificado de alguna manera y puede comunicarse o difundirse con facilidad.</p> <p>3. Puede basarse en objetos o en reglas.</p> <p>4. Está basado en datos concretos, sin necesidad de interpretación alguna, expresándose de una manera simple.</p> <p>5. Se puede expresar mediante palabras y números, es fácil de transmitir. Define la identidad, las competencias, y los activos intelectuales de una organización con abstracción de sus empleados.</p>
---	---

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Se puede decir que el conocimiento explícito es el que posee la empresa, y apenas tiene utilidad si no se combina con el conocimiento tácito. Las combinaciones entre estos dos tipos constituye la esencia de la creación de un nuevo conocimiento. Por el contrario el conocimiento tácito lo poseen las personas a través de su experiencia y puede ser compartido e intercambiado, principalmente mediante contacto directo.

Las definiciones de estos autores mencionados en la (tabla 4), hacen referencia al conocimiento desde diferentes puntos de vistas, pero en esencia es lo mismo dicho de diferentes formas, pues queda claro entre ellos, que el conocimiento se encuentra en las personas y las organizaciones.

En los individuos, el conocimiento se sitúa en la mente de forma tácita y en las organizaciones de forma explícita como bases de datos, procesos o marcas. Esto es resultado de la experiencia y la práctica a través de la inteligencia. Por

esto se puede decir que el conocimiento es un proceso de transformación de los datos hechos información. Las capacidades desarrolladas por el individuo y las organizaciones pueden convertirlo en un valor agregado al producto o servicio.

Analizado de una forma general, los conceptos básicos de la Gestión del Conocimiento, se puede definir que dato, información y conocimiento no son la misma cosa, aunque cada uno se complementa con el otro mediante la inteligencia que, a través de la creatividad, transforma estos componentes en un producto o servicio final, produciéndose un valor agregado lo cual puede hacerlo más competitivo frente a sus competidores. Por otra parte, estos conocimientos, transformados por la inteligencia en nuevos conocimientos, pasan a ser parte del capital intelectual de la organización.

## **1.2. Gestión del conocimiento**

En primer lugar, el término Gestión se define como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

La gestión del conocimiento es un concepto o proceso aplicado en las organizaciones, que desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de trasformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios.

Busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero.

Por otro lado, la creciente toma de conciencia por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante en gran medida, gracias a Internet.

La gestión del conocimiento es la gestión del capital intelectual en una capacidad organizativa. Con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente. Es el proceso de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar una mejor gestión. No obstante, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí nuevos conocimientos.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

**Tabla 5. Definiciones de Gestión del Conocimiento**

<b>Año</b>	<b>autor</b>	<b>Concepto</b>
2003	Carrión, J	Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de general ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (14)
2006	Arbonés,	Es la función que planifica, coordina y controla los flujos

	A,L.	de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales. <sup>(15)</sup>
2006	Ponjuán, G	Se considera al proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con el objetivo de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización. <sup>(16)</sup>
2006	Riesco, M	Conjunto de acciones corporativas encaminadas a crear y facilitar el flujo del conocimiento valioso <sup>(17)</sup>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Una vez vistas las definiciones de los autores referentes a la (tabla 1) se puede decir que todos coinciden en definir como conjunto o proceso la gestión del conocimiento excepto Arbonés, A, L (2006) refiriéndose que esta es una función, pero todos dejan bien claro que es para la obtención de conocimientos. Ponjuán, G (2006) y Arbonés, A, L. (2006) plantean en su definición conceptos muy importantes sobre el conocimiento que los otros autores no hacen mención, y es que estos lo producen los individuos y la empresa, donde la primera autora especifica cómo pueden ser, en cuanto a tácito y explícito. También esta autora menciona algo muy significativo en su definición y es la palabra sistemático refiriéndose a que la gestión del conocimiento debe ser un proceso continuo.

En cuanto a los objetivos o al fin con que se realiza la gestión del conocimiento, todos hacen referencia excepto Riesco, M (2006) que en su definición no hace mención al mismo, sin embargo, plantea un aspecto en el que otros autores no hacen énfasis, y es al conocimiento valioso, así como a facilitar el flujo del conocimiento.

La definición de este último autor sobre el conocimiento tiene gran importancia debido a que afirma que no es almacenar conocimiento en las organizaciones

por tener, sino tener los conocimientos necesarios que puedan agregar valor al producto final.

En cuanto a la segunda característica, de facilitar el conocimiento, también es de vital importancia para la organización, para la creación de nuevos conocimientos, puesto que la persona que necesite de estos conocimientos pueda acceder con facilidad, ya sea a través de bases de datos o un lenguaje descodificado.

Analizados los cuatro autores que se hace referencia en la (tabla 5) se puede acoger como la más completa la dada por Ponjuán, G (2006) por ser esta la que concentra todos los elementos que dieron los demás autores y aportando algo más que no aparecía en las definiciones dadas por estos, también se pueden acoger las dos características dadas por Riesco, M (2006) las cuales fueron analizadas en párrafos anteriores.

Se puede decir que este juego de palabras Gestión del Conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos como hace referencia en su definición Arbonés, A, L (2006) en la (tabla1) para conformar o disponer de ciertos objetivos.

Por otra parte, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización o cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

Teniendo en cuenta todo lo antes analizado se puede decir que la gestión del conocimiento es un conjunto de actividades y herramientas, organizadas de una forma alineada y sistemática con la intención de identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento, con el objetivo de facilitar el conocimiento valioso de la organización para que haya una mejor gestión dentro de la empresa.

### **1.3. Procesos de conversión del conocimiento**

El activo intangible más importante, buscado y codiciado por las organizaciones y del cual ya se había hecho mención es el conocimiento. Es necesario señalar que cuando este no se comparte, no crece y viceversa cuando se comparte, crece, lo que es de vital importancia para la organización que quiera establecer, mantener o liderar su mercado competitivo.

Hoy día la tecnología y desarrollo de las comunicaciones como Internet, extranet e intranet hacen posible que muchas mentes puedan compartir sus pensamientos, puntos de vistas, así como sus experiencias.

La organización que logre utilizar con éxito estas herramientas con el objetivo de compartir y crear nuevos conocimientos podrá imponerse rápidamente a cualquier cambio del mercado y desplazar a aquellas empresas convencionales que no se apoyan en esta nueva estrategia.

Es importante señalar que para un uso eficiente de la tecnología se hace necesario comprometer a todo el personal, desde el empleado más simple hasta el director, con el objetivo de que el conocimiento personal se socialice para poder lograr un mayor valor agregado al producto final.

Por esta razón sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a nuevas tecnologías y productos. Es por ello que en la actualidad el estudio de los instrumentos que tienen las empresas para la creación de conocimiento y de la gestión de ese conocimiento se hace imprescindible.

El conocimiento, se crea solo por los individuos, y este se puede clasificar en Tácito y Explícito por eso se dice que una organización no puede crear conocimiento sin personas. Las organizaciones deben apoyar y facilitar a las personas creativas un contexto donde puedan crear conocimiento y compartirlos como parte de un proceso en una red de conocimiento de estas.

En cuanto a la compartición y creación del conocimiento en las organizaciones los autores Nonaka y Takeuchi (1995) definieron cuatro tipos de conversión del conocimiento para transferir y adquirir conocimiento en las organizaciones, las cuales la identificaron como conocimiento tácito a tácito, al que se le llama

socialización; de conocimiento tácito a explícito, o exteriorización; de conocimiento explícito a explícito o combinación, y de conocimiento explícito a tácito, o interiorización. Según el proceso de conversión de conocimiento (**Anexo3**) dados por Nonaka y Takeuchi (1995) estos tienen las siguientes características que los diferencian unos de otros, pero a la vez están interrelacionados. (**Ver tabla 6**).

**Tabla 6.** Características de los tipos de conversión

<p><b>Tácito a Tácito = Socialización:</b></p> <p><i>Implica:</i> Compartir la experiencia y conocimiento Tácito de la persona, con el objetivo de crear nuevos conocimientos en los demás integrantes de la organización. Lo que hace surgir y desarrollar un proceso de socialización del conocimiento.</p> <p><i>Canales:</i> Se puede adquirir el conocimiento tácito a través del lenguaje, la observación, imitación y la práctica.</p> <p><i>Ocurre:</i> A través de actividades como discusiones, tormentas de ideas, debates, talleres, investigaciones, así como cursos de capacitaciones, forum de base, foros.</p> <p><i>Facilita:</i> Compartir experiencias y conocimientos, una mejor manera de comprender la forma de pensar y de sentir los integrantes de la organización, así como el aumento de la visión propia sobre la experiencias compartidas.</p>	<p><b>Tácito a Explícito:</b></p> <p><b>Exteriorización:</b></p> <p><i>Implica:</i> Que el conocimiento tácito de las personas se convierta en explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis disponibles a la organización y a su entorno.</p> <p><i>Canales:</i> <i>Escrituras</i>, dibujos mediante publicaciones de ideas.</p> <p><i>Ocurre:</i> Impulsado mediante el diálogo, las reflexiones colectivas e investigaciones en las que participa el personal de la organización y las empresas.</p> <p><i>Facilita:</i> Incorporación de conocimiento a la práctica, así como la búsqueda de soluciones a los problemas de los clientes y la transferencia de los resultados o tecnologías derivados del intercambio.</p>
<p><b>Explícito a Tácito = Interiorización:</b></p>	<p><b>Explícito a explícito=</b></p>

<p><b>Implica:</b> Incorporar nuevo conocimiento en las personas. Aprender haciendo cuando experiencias adquiridas en el proceso de socialización, exteriorización y combinación se interiorizan en el conocimiento tácito de las personas, se convierten en activos valiosos.</p> <p><b>Canales:</b> A través de la lectura y la observación.</p> <p><b>Ocurre:</b> cuando un individuo expuesto al conocimiento de otra persona lo hace suyo a través de la conversión del conocimiento explícito en tácito.</p> <p><b>Facilita:</b> La consolidación de los procesos de aprendizaje individual y colectivo de la organización.</p>	<p><b>Combinación:</b></p> <p><b>Implica:</b> Sintetizar conceptos en el sistema de conocimiento, intercambiar y combinar conocimiento entre las personas, integrar soluciones técnicas ya desarrolladas, para responder a problemas de mayor complejidad.</p> <p><b>Canales:</b> Internet, extranet, etc.</p> <p><b>Ocurre:</b> Cuando las personas intercambian documentos, hacen reuniones, a través de conversaciones telefónicas, o redes computarizadas.</p> <p><b>Facilita:</b> nuevos conocimientos a todo el grupo.</p>
---	--

**Fuente:** *Elaboración propia*

Este proceso de conversión tiene gran importancia para las empresas ya que es la forma por la cual se pueden crear y compartir el conocimiento dentro de la organización, y fuera de esta, ya sea de personas y organizaciones con similares necesidades de conocimiento, con el objetivo de crear nuevos conocimiento.

La socialización permite que nuevas generaciones de empleados adquieran la experiencia de años y mejores prácticas de los más experimentados. Esto es de vital importancia porque hay conocimientos que no se pueden codificar, por su complejidad y estos solo se pueden tomar con la práctica.

La exteriorización es importante en las organizaciones ya que nuevos conocimientos pueden ser codificados y utilizados por otras generaciones de empleados sin conocer a sus creadores, lo cual puede ser de vital importancia para la organización que tenga un personal que fluctúe con frecuencia.

La interiorización, por otra parte, tiene su importancia en que el personal de la organización puede adquirir conocimientos para aumentar su conocimiento tácito. Para que este proceso fluya con facilidad es necesario que los conocimientos explicitados sean fáciles de descodificar y de encontrarlos para el interesado.

La combinación facilita a la organización y las personas el poder intercambiar conocimiento de documentos a documentos fuera de la organización, buscando nuevos conocimientos para lograr mejores prácticas.

Atendiendo a lo anterior se puede decir que el proceso de socialización e interiorización se prestan más para compartir el conocimiento dentro de la organización para el mejor uso de los empleados y el de exteriorización y combinación se presta más para la captura del conocimiento para la organización.

#### **1.4. Capital intelectual**

El Capital Intelectual, como se ha explicado en el desarrollo de este marco teórico, a partir de los años ´90 ha tomado una mayor importancia por todas las causas antes mencionadas, derivadas del desarrollo y globalización de la tecnología de la información y las comunicaciones, lo que ha dado origen al crecimiento de la llamada Sociedad del Conocimiento.

Por consiguiente, las empresas del siglo XXI que deseen obtener éxito y ventajas competitivas, deben gestionar y desarrollar su Capital Intelectual dentro de las mismas para lograr conseguir sus objetivos

Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia 1997 surgen numerosas definiciones de autores como Edwinson y Malone, Steward o Brooking) y se ha trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico. Entre sus variadas clasificaciones, una de las más aceptadas es la diferenciación de tres grandes bloques:

1. Capital humano. Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía (Edwinson, 1998).
2. Capital organizacional. Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.(Roman, 2005)
3. Capital relacional. Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas.), y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

Sin duda, la fórmula adecuada para gestionar el capital intelectual, teniendo en cuenta estos activos intelectuales, es un factor determinante para el progreso de la empresa. En este sentido, y como respuesta a esta necesidad o inquietud, se han realizado numerosos estudios, y han surgido enfoques que siguen diferentes líneas de investigación pero con un mismo objetivo. Por citar algunos: enfoque humano, enfoque de desarrollo e innovación, enfoque de proceso, enfoque económico o financiero, entre otros.

Algunos factores que identifican el capital Intelectual de la empresa hoy día son: las relaciones con clientes, proveedores, inversionistas y entidades financieras, trabajo orientado hacia la innovación, óptima capacidad organizacional, así como conocimiento y pericia puesta en práctica por los miembros de la empresa.

## 1.5. Auditoría de conocimiento

La auditoría informacional está orientada hacia los activos explícitos existentes en una organización, como pueden ser los registros y documentos en sus repositorios electrónicos o las bases de datos.

La auditoría del conocimiento se ocupa principalmente de la información tácita y del conocimiento organizacional, como es la experiencia, *expertise o know-how* de la organización, no sólo registrada, sino la existente en proyectos en curso, donde participan los miembros de la organización y otros expertos externos.

La auditoría de conocimiento consiste en realizar un diagnóstico para identificar el conocimiento crítico necesario para el éxito de una empresa y que, por tanto, agrega valor.

Dicho diagnóstico implica los siguientes elementos:

- Determinar cuáles son los procesos de negocio.
- Qué competencias son imprescindibles para ejecutar dichos procesos.
- Qué conocimiento crítico hace falta para desplegar esas competencias.
- Donde se cometen errores.
- Quiénes son y donde están los EXPERTOS.

*El objetivo es analizar:*

- Qué es lo que mejor hacemos, y quiénes son las personas y estructuras que mejor lo hacen.
- Qué es lo que querríamos hacer mejor que como lo hacemos hoy.
- Con qué contamos internamente para mejorar aquello que queremos.
- Qué necesitamos del medio externo para mejorar en aquello que queremos.
- Capturar, modelar y publicar el conocimiento crucial.

*Problema que se aborda:*

Las empresas se plantean diariamente estos cuestionamientos: ¿Cuál es el conocimiento crítico para el éxito de su negocio? ¿Quién lo tiene? ¿Cómo podemos transferirlo a otros integrantes de la organización?

Dentro de la retención de conocimiento se tiene:

Realizar auditorías de conocimiento para anticipar el impacto generado por la salida de la empresa de personas que acumulan conocimiento crítico. Es un proceso estructurado que se inicia identificando el cliente del conocimiento (debe dominar los conocimientos de la persona que se marcha) y culmina tratando de dejar un link de contacto con quién abandona la compañía.

El proceso dura alrededor de 3 semanas y como resultado entrega una serie de activos de conocimiento que quedan a disposición de la empresa y que puede ir desde una Web, herramientas de trabajo o una ficha con el histórico de documentos, proyectos, contactos de la persona saliente:

1. Averiguar qué conocimiento hay que transferir que el saliente o su red de contactos considera crucial para ejecutar su trabajo.
2. Desarrollar un plan para capturar y transferir el conocimiento: Preparar reuniones entre quien se va y quien llega o incluir a un facilitador que haga dicha tarea. Programar conversaciones en línea (chats) y debates del experto con su comunidad.
3. Conducir entrevistas con el experto, grabadas en video, con guión/checklist donde preocuparse no solo del *know how* sino del *know who*, *know what* y *know why*.
4. Publicar los activos de conocimiento de manera que sean accesibles para todos los interesados: Incluir presentaciones, videos, historias, recomendaciones, mapa de contactos, etc.
5. Tratar de mantener el contacto para consultas posteriores o incluso para contratarlo como consultor de forma que la persona que se marcha pueda dejar sus datos tras abandonar la compañía

Por regla general, las empresas no tienen planes de sucesión para prevenir y minimizar el impacto de la fuga de expertos que jubilan, se van de la empresa o cambian de rol dentro de la organización. Se pierde conocimiento sensible y muy difícil y costoso de remplazar.

Esta pérdida puede generar alto impacto en la calidad del producto o servicio percibido por el cliente. Al recién llegado le toma mucho tiempo adquirir ese conocimiento (time to competence). Un proyecto establecido de Gestión del Conocimiento habría anticipado gran parte de esta problemática.

## **CAPÍTULO 2. Diagnóstico de gestión del conocimiento en la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), en Camajuaní.**

En este capítulo se realizó una caracterización de la empresa y se aplicó un procedimiento para diseñar el programa de gestión del conocimiento dentro de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro).

Se contó con la colaboración de los directivos de la empresa para una mejor concordia de dicho modelo a las particularidades de la misma, así como su asesoramiento.

### **2.1 Características generales de la Cadena de Tiendas TRD Caribe**

El objetivo fundamental del sistema de Organización General en la División Centro de TRD Caribe, es definir las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a la organización.

Por Resolución 859 del Consejo de Estado de fecha 01 de enero de 1994 fue creada la Empresa Estatal Cadena de Tiendas TRD Caribe, y por Resolución 96/96 del Director General quedó oficialmente constituida a partir del 01 de junio del 1994 la División Territorial Centro de la Cadena de Tiendas TRD Caribe.

No se realizan actividades no previstas en el objeto empresarial que requiera de una modificación y posterior aprobación, todas las operaciones mercantiles que aprueba el objeto empresarial son desarrolladas por la División.

La Empresa tiene actualizados los actos inscribibles en el Registro Mercantil en el Libro FP Tomo XXI Folio 140 hoja 206, con fecha del 31 de mayo del 2005.

La División se estructura a partir de una Oficina Central a la que se subordinan tres Equipos de Atención Territorial, radicados en las provincias Cienfuegos, Sancti Espíritus y Villa Clara, que a su vez dirigen y controlan las unidades comerciales, pisos de venta y kioscos de sus territorios, una Base Central de

Almacenes, un Grupo de Servicios Técnicos, un Grupo de Mantenimiento Reparación e Inversiones y el Complejo Comercial Especial Centro.

La División consta con 249 establecimientos, que comprenden 53 unidades comerciales, 6 uniones kiosqueras y 190 establecimientos entre pisos de ventas externos y kioscos, a su vez por decisión del Organismo Superior incorporamos a partir del mes de enero del presente año el Complejo Comercial Especial Centro, éste último con 13 establecimientos ubicados en la cayería norte de Caibarién y de Ciego de Ávila.

El objeto social de la División Centro TRD-Caribe es el definido para la Organización Superior de Dirección Empresarial, en la Resolución 859 del Vicepresidente del Consejo de Ministros de fecha 26 de enero de 1994 donde se describe como actividad fundamental: el comercio minorista, a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el territorio que abarca, con sus operaciones en moneda libremente convertible.

La División Centro TRD - Caribe, tiene como misión la comercialización minorista en el mercado cubano de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente obteniendo ingresos de manera rentable con el correspondiente cumplimiento de los aportes, lo que significa recaudar moneda libremente convertible, siendo eficiente en su gestión económica y en la atención a los clientes.

La visión es que en Cuba somos la cadena de tiendas referenciada en calidad y competitividad de los servicios, con clientes satisfechos y trabajadores competentes, motivados y consagrados, que garantizan una gestión transformadora. Estamos abiertos al cambio, protegemos el medio ambiente y contamos con el reconocimiento de toda la sociedad

La División Centro se subordina al Director General de la Cadena y se designa para organizar, planificar y ejecutar la política general de la Cadena en las diferentes esferas de trabajo, así como para la dirección de las unidades comerciales y demás entidades subordinadas, para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Cadena. Las principales Facultades y Funciones del Director General de la División se rigen por la Resolución 473/08 del Director General de la Cadena y por Resolución 18/09 y Resolución 55/99 ambas del

Director General de la Cadena , las Facultades y funciones de los Directivos de la División.

## **2.2 Mecanismos de capacitación en atención al cliente**

La atención al cliente es uno de los factores que más influye en la calidad de los servicios prestados por las empresas. La Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) no está exenta de este medidor y centra sus esfuerzos en la mejora continua, evaluando la atención al cliente a través de diferentes mecanismos de capacitación. Ellos son:

- ✓ Confección y aplicación de encuestas todas las semanas a los clientes de las unidades de venta.
- ✓ Confección y aplicación de encuestas a trabajadores administrativos y a los trabajadores que están en contacto directo con el cliente.
- ✓ Se imparten cursos con duración de 15 días a los trabajadores de las unidades de venta.

## **2.3 Diagnóstico de conocimiento en unidades de venta**

Se realizó el diagnóstico de conocimiento sobre atención al cliente en dos unidades de venta de La Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), nombrada una “Variedades Camajuaní” perteneciente anteriormente a la Corporación Cubalse y otra “La Sandalia” perteneciente desde su inicio a TRD. Comenzando con una triangulación de información para demostrar la necesidad de conocimiento que existe, y de ahí la aplicación de un programa de gestión del conocimiento con el fin de mejorar la formación del personal de la tienda para con el cliente.

Se obtuvo la información primaria a partir de la observación, la encuesta y la entrevista, en las unidades de venta “Variedades Camajuaní” y “La Sandalia” pertenecientes al municipio de Camajuaní en la ciudad de Santa Clara, ya que éstas son las principales unidades de venta que posee La Cadena de tiendas TRD Caribe (División Centro) y las más visitadas por los clientes en dicho municipio, además son los que tienen mayor cartera de productos y precios

más asequibles. El presente capítulo justifica la propuesta de un programa de Gestión de Conocimiento a partir de las opiniones de diversas fuentes.

## 2.4 Resultados de la encuesta a clientes

Se realizó la encuesta a clientes a partir del cálculo del tamaño de muestra y utilizando el muestreo aleatorio simple.

### Cálculo del tamaño de muestra

Las encuestas a los clientes se aplicaron en días y horas laborables, respetando el principio estadístico de la representatividad. Las técnicas estadísticas que se emplearon, a través de SPSS, fueron Tablas de Frecuencias y las medidas de tendencia central, entiéndase: media, mediana y moda. Se calculó la muestra utilizando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p (1-p)}{d^2}$$

La información general sobre el cálculo de la muestra y la aplicación del cuestionario se presenta a continuación:

**Tabla No 6.** Ficha técnica de la aplicación de la encuesta a clientes

Universo	N	Todos los clientes de las unidades de venta seleccionadas.
Proporción muestral	p	0.5
Nivel de confianza	1-a	0.95
Valor tabular	Z	1.96
Error de muestreo	D	0.098
Muestra piloto	n <sub>p</sub>	10
Tamaño de muestra	N	100
Tipo de muestreo		Aleatorio Simple

**Fuente:** elaboración propia

Sustituyendo en la fórmula anterior sería:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(0.098)^2}$$

$$n = 100$$

Se calculó el coeficiente Alfa de Crombach mostrando en todos los casos fiabilidad y validez.

**Tabla No 7.** Coeficiente Alpha de Crombach para el cuestionario a clientes

Dimensiones	Coeficiente Alpha de Crombach
1	0.81
2	0.78
3	0.86
4	0.90
5	0.75
6, 7	0.88

**Fuente:** Elaboración Propia

**Resultados de la tabla descriptiva:**

- I. El promedio general en respuestas en cuanto a la relación con el cliente es aproximadamente a 4, por lo se evalúa de muy bien, de aquí se derivan las siguientes preguntas con sus respectivas evaluaciones:
  - ✓ Cortesía y amabilidad del vendedor: (Muy bien)
  - ✓ Relación amigable en el momento de la venta: (Muy bien)
  - ✓ Interés del vendedor en la satisfacción de su necesidad que en la venta: (Bien)
  - ✓ Habilidad para sugerir sobre oportunidades de compra: (Muy bien)
  - ✓ Orientación según la necesidad de compra: (Muy bien)
- II. El promedio general en respuestas en cuanto a la información sobre el producto es aproximadamente a 4, por lo se evalúa de muy bien, de aquí se derivan las siguientes preguntas con sus respectivas evaluaciones:
  - ✓ Conocimientos para explicar los atributos del producto: (Muy bien)
  - ✓ Explicación sobre funcionamiento y uso de producto: (Muy bien)

- ✓ Información sobre las variedades del producto: (Muy bien)
  - ✓ Opiniones que tienen en cuenta los vendedores: (Muy bien)
  - ✓ Capacidad para responder a las preguntas que se hacen sobre el producto: (Muy bien)
- III. El promedio general en respuestas en cuanto a recepción de necesidades es aproximadamente a 4, por lo se evalúa de muy bien, de aquí se derivan las siguientes preguntas con sus respectivas evaluaciones:
- ✓ Habilidad para preguntar sobre las necesidades y deseos del cliente: (Muy bien)
  - ✓ Capacidad de escuchar y responder acertadamente: (Muy bien)
- IV. El promedio general en respuestas en cuanto a la agilidad en el servicio es aproximadamente a 4, por lo se evalúa de muy bien, de aquí se derivan las siguientes preguntas con sus respectivas evaluaciones:
- ✓ Rapidez y eficiencia del servicio de caja (los cajeros): (Muy bien)
  - ✓ Salida del local de forma rápida y placentera: (Muy bien)
  - ✓ Fluidez y seguridad del servicio del guarda bolsos: (Muy bien)
  - ✓ Capacidad del vendedor de hacer una demostración del producto con rapidez: (Muy bien)
- V. El promedio general en respuestas en cuanto al aspecto personal de los vendedores es aproximadamente a 4, por lo se evalúa de bien, de aquí se derivan las siguientes preguntas con sus respectivas evaluaciones:
- ✓ Aspecto personal de las compañeras: (Muy bien)
  - ✓ Aspecto personal de los compañeros: (Muy bien)
  - ✓ Disposición ante el trabajo: (Muy bien)
  - ✓ Uso correcto del uniforme: (Muy bien)
  - ✓ Discreción de los vendedores al llevar cadenas y otros atavíos: (Muy bien)
- VI. El promedio general en respuestas en cuanto a la organización del puesto de trabajo es aproximadamente a 4, por lo se evalúa de bien, de aquí se derivan las siguientes preguntas con sus respectivas evaluaciones:
- ✓ Organización de los productos en el estante: (Muy bien)

- ✓ Habilidad para acomodar los productos y el comprobante dentro de la bolsa: (Muy bien)
  - ✓ Disciplina del personal de la tienda: (Muy bien)
  - ✓ Forma adecuada de los precios de los productos: (Muy bien)
- VII. El promedio general en respuestas en cuanto a la relación vendedor-empresa es aproximadamente a 4, por lo se evalúa de bien, de aquí se derivan las siguientes preguntas con sus respectivas evaluaciones:
- ✓ Capacidad de los trabajadores de brindar un servicio a la altura de TRD Caribe: (Muy bien)

### **Resultados de las tablas de frecuencia:**

#### **I. Relación con el cliente:**

- ✓ Cortesía y amabilidad del vendedor: el 16% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 34% opinó que es bien y muy bien y el 50 % restante opinan que es excelente.
- ✓ Relación amigable en el momento de la venta: el 18% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 42% opina que es bien y muy bien y el 40% restante opinan que es excelente.
- ✓ Interés del vendedor en la satisfacción de su necesidad que en la venta: el 24% de los encuestados opinan que es mal y regular, el 47% opina que es bien y muy bien y el 29% excelente.
- ✓ Habilidad para sugerir sobre las oportunidades de compra: el 20% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 43% restante opina que es bien, muy bien y el 37% excelente.
- ✓ Orientación según la necesidad de compra: el 21% de los clientes opinan que es mala y regular, el 42 % opina que es bien, muy bien y el 37% restante excelente.

#### **II. Información sobre el producto:**

- ✓ Conocimientos para explicar los atributos del producto: el 17% de los encuestados opinan que es mal y regular, el 55% opina que es bien y muy bien el 28% restante excelente.

- ✓ Explicación sobre funcionamiento y uso del producto: el 19% de los encuestados opinan que es mal y regular, el 46% opina que es bien, muy bien y el 35% restante excelente.
  - ✓ Información sobre las variedades de producto: el 22% de los encuestados opinan que es mal y regular , el 50% restante opina que es bien, muy bien y el 28% restante excelente
  - ✓ Opiniones que tienen en cuenta los vendedores: el 21% de los clientes evalúan que es mal y regular ya que nunca tienen en cuenta sus opiniones, el 43 % opina que es bien, muy bien y el 36% restante opina excelente.
  - ✓ Capacidad para responder a las preguntas que se hacen sobre el producto: el 17% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 50% opina que es bien, muy bien y el 33% excelente.
- III. Recepción de necesidades:
- ✓ Habilidad para preguntar sobre las necesidades y deseos del cliente: el 21% de los clientes evalúan que es mal, el 38 % que es regular y el 41% restante opina que es bien, muy bien y excelente.
  - ✓ Capacidad de responder y escuchar acertadamente: el 56% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 44% restante opina que es bien, muy bien y excelente.
- IV. Agilidad en el servicio:
- ✓ Rapidez y eficiencia en el servicio de caja (los cajeros): el 16% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 47% opina que es bien, muy bien y el 37% excelente.
  - ✓ Salida del local de forma rápida y placentera: el 30% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 70% restante opina que es bien, muy bien y excelente.
  - ✓ Fluidez y seguridad del servicio del guarda bolsos: el 15% de los encuestados opinan que es mal y regular, el 42% restante opina que es bien, muy bien y el 43 % excelente.

- ✓ Capacidad del vendedor de hacer una demostración del producto con rapidez: el 17% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 48% opina que es bien, muy bien y el 35% excelente.

V. Aspecto personal del vendedor:

- ✓ Aspecto personal de las compañeras: el 8% de los encuestados opinan que regular, el 42% opina que es bien, muy bien y el 50% excelente.
- ✓ Aspecto personal de los compañeros: el 8% de los encuestados opinan que es mal, el 36% opina que es bien y muy bien y el 56% restante opina que es excelente.
- ✓ Disposición ante el trabajo: el 13% de los encuestados opinan que es mal y regular, el 46% restante opina que es bien, muy bien y el 41% excelente.
- ✓ Uso correcto del uniforme: el 6% de los encuestados opinan que es regular, el 38% opina que es bien y muy bien y el 56% restante opina que es excelente.
- ✓ Discreción de los vendedores al llevar cadenas y otros atavíos: el 22% de los clientes opinaron que son exagerados al llevar prendas por lo que evaluaron esta pregunta de mal y regular el 54% marcó bien, muy bien y el 24% restante excelente.

VI. Organización del puesto de trabajo:

- ✓ Organización de los productos en el estante: el 12% de los encuestados opinan que es mal y regular ,el 39% opina que es bien, muy bien y el 49% excelente.
- ✓ Habilidad para acomodar los productos y el comprobante dentro de la bolsa: el 13% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 40% opina que es bien, muy bien y el 47% excelente.
- ✓ Disciplina del personal de la tienda: el 14% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 35% restante opina que es bien, muy bien y el 51% excelente.
- ✓ Forma adecuada de los precios de los productos: el 19% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 34% opina que es bien, muy bien y el 47% excelente.

VII. Relación vendedor- empresa:

- ✓ Capacidad de los trabajadores de brindar un servicio a la altura de TRD Caribe: el 9% de los encuestados opinan que es mal y regular y el 49% opina que es bien, muy bien y el 42% excelente.

**Necesidades de conocimiento:**

I. Relación con el cliente:

- ✓ Interés del vendedor en la satisfacción de su necesidad que en la venta.
- ✓ Habilidad para sugerir sobre las oportunidades de compra.

II. Información sobre el producto:

- ✓ Conocimientos para explicar los atributos del producto.
- ✓ Explicación sobre funcionamiento y uso del producto.
- ✓ Información sobre las variedades de producto.
- ✓ Opiniones que tienen en cuenta los vendedores.
- ✓ Capacidad para responder a las preguntas que se hacen sobre el producto.

III. Recepción de necesidades:

- ✓ Habilidad para preguntar sobre las necesidades y deseos del cliente.
- ✓ Capacidad de responder y escuchar acertadamente.

IV. Agilidad en el servicio:

- ✓ Rapidez y eficiencia del servicio de caja (los cajeros)
- ✓ Salida del local de forma rápida y placentera
- ✓ Capacidad del vendedor de hacer una demostración del producto con rapidez.

V. Aspecto personal del vendedor:

- ✓ Discreción de los vendedores al llevar cadenas y otros atavíos.

VI. Organización del puesto de trabajo: (en esta dimensión no existe necesidad de conocimiento).

VII. Relación vendedor- empresa: (en esta dimensión no existe necesidad de conocimiento).

### **Resultados de la entrevista:**

Después de realizar las entrevistas a las dos unidades de venta del municipio de Camajuaní se detectaron los siguientes problemas en cada una de las unidades:

En Variedades Camajuaní no se le informa al cliente acertadamente sobre las particularidades del surtido ya que lo que más le interesa es vender, no que el cliente quede satisfecho. No se pregunta la necesidad del cliente, ya que no se poseen las habilidades suficientes. No hay habilidades para reaprovisionar diariamente el producto correspondiente.

En La Sandalia el vendedor no tiene conocimientos para explicar los atributos del producto y tampoco es capaz de responder correctamente las preguntas de los clientes sobre el producto. El personal no es capaz de hacer más amena la salida del local debido a las deficiencias de la tienda en cuanto a la amplitud de la misma.

### **Resultados de la observación:**

Se realizó una observación en dos unidades de venta pertenecientes a TRD Caribe (Variedades Camajuaní y La Sandalia). Ambas observaciones se hicieron en diferentes días y horarios.

Se apreció que en la unidad de venta Variedades Camajuaní el personal no posee las habilidades suficientes para aconsejarle al cliente sobre sus oportunidades de compra y a la vez no recibe una orientación sobre su necesidad de compra. El personal no es lo debidamente discreto al llevar prendas y otros atavíos. Es una tienda amplia donde la ubicación y el precio de los productos se pueden ver con claridad.

En la unidad de venta La Sandalia se aprecia gran dificultad con la amplitud de la tienda por lo que los productos están amontonados, no se pueden ver con claridad. El personal de la tienda no muestra buena cortesía y amabilidad. Al vendedor le interesa más vender el producto que satisfacer al cliente. Debido a la estreches de la tienda la salida de la misma es engorrosa, además el guarda bolsos está dentro de la tienda y a un lado de la puerta de entrada y salida y el



portero es el encargado de revisar las mercancías y realizar la operación del guarda bolsos.

## **CAPÍTULO 3. Propuesta del programa de gestión del conocimiento**

En este capítulo se plantean los objetivos del programa que podrá ser aplicado en la Cadena de Tiendas TRD Caribe. Además, se detallan las actividades del Manual de Técnicas de Aprendizaje de Atención al Cliente que fueron utilizadas en la elaboración del programa. Esta investigación ha sido de gran importancia para la empresa puesto que ha tenido como principal resultado el diseño de un programa de gestión del conocimiento que servirá como base para mejorar el proceso de gestión empresarial.

### **3.1 Programa de aprendizaje de atención al cliente en la Cadena de Tiendas TRD Caribe**

#### **3.1.1 Objetivos del programa:**

- a. Elevar la cultura de servicio del personal de la unidad en el tema de atención al cliente, en función de mejorar su desempeño general.
- b. Mejorar la satisfacción del cliente en la unidad, a través de una mejor atención por parte del personal que lo atiende directamente.

#### **3.1.2 Designación y funciones del facilitador**

El facilitador podrá ser uno de los miembros de la unidad de venta y debe ser designado por la administración de la misma. Se sugiere un directivo de experiencia u otro miembro con capacidad para la comunicación de los contenidos y la aplicación de las técnicas sugeridas. No debe olvidar que su objetivo final es mejorar las capacidades y habilidades de su grupo, a través de un ambiente de cooperación y ayuda. Usted es un gestor del conocimiento que poseen sus compañeros y que puede servir a otros.

El facilitador tendrá las siguientes funciones:

1. Iniciar cada uno de los encuentros del grupo.
2. Impartir la parte instructiva de la conferencia de forma amena.

3. Incentivar y conducir el diálogo entre los miembros del grupo para que expresen sus experiencias, opiniones o conocimientos con libertad y en un ambiente de cooperación y ayuda.
4. Explicar de manera clara las técnicas de aprendizaje y controlar su adecuada utilización.
5. Redactar el informe sobre cada uno de los encuentros.

### **3.1.3 Organización de los encuentros**

Debe hacerse un listado de los miembros del grupo en la tienda.

Se entiende como vendedor, en este programa, a todos los que trabajan directamente en el salón de venta o en el guarda bolsos.

Debe acordarse con los miembros del grupo, los días y duración de los encuentros, además del lugar que se sugiere sea la misma tienda.

El facilitador tendrá que hacer un informe de cada encuentro donde se resalten los aportes más importantes surgidos en el debate.

### **3.1.4 Utilización de las técnicas de aprendizaje**

En cada uno de los encuentros deben confluír las técnicas antes explicadas. Cada una de ellas cumple un objetivo específico dentro del proceso de aprendizaje.

1. Conferencia participativa: su objetivo es posibilitar la transmisión de los conocimientos básicos a través del facilitador y de la intervención de los demás miembros del grupo.

Debe hacerse sin el rigor del control o la exigencia administrativa. La participación debe ser espontánea y nunca bajo presión. Los contenidos deben impartirse de forma amena, breve, sin matar las participaciones.

2. Aprendizaje en equipo: su objetivo es constituir el ambiente propicio para la apropiación de los conocimientos con el diálogo, la discusión y la cooperación. El primer encuentro debe servir para familiarizar el grupo con el funcionamiento del programa, explicar los objetivos y presentar al facilitador.

3. Coaching: con el objetivo de afianzar los conocimientos adquiridos en el encuentro, debe aplicarse la supervisión mutua entre miembros del grupo y en

un ambiente de cooperación. Se deben designar parejas de coaching que trabajen con visibilidad uno del otro y se supervisen mutuamente. Puede haber un momento en que se den sugerencias uno al otro.

### **3.1.5 Manual de técnicas**

#### ***Aprendizaje en equipo***

Algunas corrientes modernas en Administración enuncian y postulan el aprendizaje del equipo. El equipo en sí mismo no aprende. Los que aprenden son los integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades. Cada integrante aprende de los otros integrantes en forma individual y de la operatoria del conjunto. Este aprendizaje es "en equipo" y no del equipo. Así como no es la organización quién aprende sino sus integrantes, Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes del equipo indagan acerca de cómo aprenden. Resulta ser de circuito doble: está orientado a reflexionar sobre qué se aprende y también sobre cómo se aprende (el método que cada uno tiene para aprender).

#### ***Conferencia participativa***

La conferencia participativa es una forma de enseñanza que dinamiza el aprendizaje a través del intercambio entre los miembros de un grupo que buscan mejorar sus conocimientos. Sus objetivos están encaminados a la comparación de experiencias a partir de un paradigma teórico que son facilitadas por un profesor. Está basada en el intercambio continuo con los miembros del grupo para propiciar la socialización de todo el conocimiento que pueda enriquecer el acervo de los demás.

El papel del facilitador-profesor es indispensable en esta forma de enseñanza. El mismo debe dominar la materia que se imparte y, sobre todo, tener habilidades para guiar al grupo a la reflexión conjunta y a la cooperación entre colegas. Su función es la de propiciar el intercambio de valoraciones, opiniones, experiencias y conocimientos que para unos son rutinas de trabajo y que pueden ayudar a otros a mejorar su desempeño.

El tiempo de duración no debe ser largo, debe estar en dependencia del conjunto de teorías a valorar por el grupo y de la importancia que tenga para ellos. No debe usarse en cursos formales, sino más bien para cursos de superación voluntaria, en el que los egresados no tengan la obligación de pertenecer, sino que sea de elección libre. El cuestionario final de cada conferencia puede enriquecerse con las ideas que surjan en el encuentro.

### ***Coaching***

Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas<sup>1</sup>. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Si nos fijamos en el deporte, vemos los entrenadores deportivos apoyando a sus deportistas en todo momento, dirigiéndoles, diciendo a sus deportistas donde y como tienen que colocarse estratégicamente para conseguir sus objetivos: ganar el partido, quedar primero, mejorar su marca.... El coach de negocios hace lo mismo, pero ayudando al empresario y al directivo en conseguir sus objetivos empresariales y a mejorar sus metas profesionales: mejores resultados, más tiempo, mejor equipo, más motivación, empresa más saneada, mejor estrategia. ¿Cómo se hace?

El papel de un coach de negocios es entrenar a los propietarios de empresas para mejorar el negocio a través de su experiencia, de sus conocimientos, de su apoyo y de su estímulo. El coach ayuda a los dueños y a los directivos de las pequeñas y medianas empresas en el área comercial, marketing, gestión de equipos, procesos, económica-financiera y mucho más.

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del coaching como estrategia para su competitividad global. En el mundo de los negocios actual solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual.

Jerry W. Gilley y Nathaniel Boughtan afirman:

Se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.

Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.

Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.

Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios

Utilización de los gerentes como coaches de desempeño.

Creación de autoestima de los empleados y grupos.

Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

### **3.2 Preparación metodológica**

Mediante las siguientes conferencias se accede a la preparación metodológica que sirve de guía a los facilitadores en las unidades de venta antes diagnosticadas. Cada facilitador podrá utilizar otros recursos que se exponen aquí para afianzar.

#### **Conferencia No.1**

**Título:** Relación con el cliente.

**Objetivos:**

- ✓ Perfeccionar la capacidad del personal para establecer una relación para con el cliente que favorezca el proceso de venta.
- ✓ Mejorar las habilidades para orientación sobre oportunidades y necesidades de la compra.

**Contenido:**

**1. ¿Quién es el cliente?**

Individuo que demanda alguno de los bienes y servicios que se ofertan en una unidad de venta. El hecho de considerarse un individuo, implica que posee

cualidades particulares, con necesidades y expectativas que quizás no se repitan en otros.

Además, el cliente también posee un nivel cultural, un origen social que definen su conducta en cuanto a las necesidades, además de su sexo, edad y otras características. Sobre la base de estas consideraciones, debe enfrentarse la relación con el cliente. Usted se enfrenta a un mundo particular, irrepetible, y debe satisfacerlo en la medida de lo posible.

## **2. ¿Cómo debe ser el trato con los clientes?**

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen prestar una adecuada atención al público:

- ✓ Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil. Es inviolable dar los buenos días/ tardes, agradecer por la visita y la compra. El cliente debe sentir la cortesía en cada área de la tienda.
- ✓ Simpatía: El trato con el cliente debe ser con entusiasmo, sonría siempre que pueda, busque satisfacer la necesidad dentro de lo posible.

### **Conclusiones:**

La buena relación con el cliente es un reto sistemático que debe convertirse en un estilo de trabajo para el personal de venta.

### **Cuestionario:**

1. Diga quien es el cliente.
2. ¿Cuáles son los dos aspectos determinantes de la atención al cliente?

## **Conferencia No.2**

**Título:** Información sobre el producto

### **Objetivos:**

- ✓ Renovar los conocimientos necesarios para adquirir información sobre los productos que ofrece y explicarlos a los clientes.

### **Contenido:**

### 1. ¿Cómo satisfacer al cliente con información?

- Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- Confiabilidad de la información: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

### 2. Recomendaciones para la obtención de información sobre el producto

- Realice una observación detallada del producto antes de comenzar su venta.
- Lea descriptores, indicaciones y todas las fuentes de información que encuentre sobre el producto.
- Pida la opinión de otros colegas y de los mismo clientes obre la utilización de los productos.

### 3. ¿Cómo explicar un producto?

- Usar un tono de voz respetuoso y persuasivo para captar la atención del cliente y lograr su comprensión.
- Transmita buenos modales en el uso del producto, la forma en que éste puede ser más aprovechable y duradero.
- Es importante preguntar, esperar las respuestas, no precipitarse en lograr una respuesta inmediata.
- Justifique el precio con la calidad y los atributos del producto.
- Tener tacto. No hacer tantas preguntas, para evitar que el cliente se pueda irritar.
- Utiliza preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
- Asociar el producto con el cliente al que le hace la explicación.

### Conclusiones:

Para un vendedor es imprescindible estar bien informado y saber transmitir la información al cliente de forma que lo satisfaga.

### Cuestionario:

1. ¿Cuáles son los puntos que hacen que un cliente se sienta a gusto en cuanto a la información que recibe en la tienda?
2. ¿Cómo explicar mejor un producto?

### **Conferencia No.3**

**Título:** Recepción de necesidades.

**Objetivo:**

- Mejorar la habilidad para preguntar sobre las necesidades y deseos del cliente así como la capacidad de responder y escuchar acertadamente.

**Contenido:**

1. La habilidad de escuchar y responder

- Escuchar es una habilidad que consiste en oír atentamente, objetivamente. Usted debe prestar atención a los que esta escuchando y debe estar preparado para responder en dependencia de los intereses de la organización.
- Muchas veces los clientes tienen dificultad para expresarse, nuestra responsabilidad es llegar al verdadero asunto. En todos los casos hay que escuchar lo que el cliente "dice" pero también lo que "no dice".
- Mientras se atiende al cliente, no hay que distraerse. Ni tampoco permitir que otros empleados, clientes o cosas que estén sucediendo dispersen nuestra atención. Eso muestra al cliente que "él" es importante y nos estamos ocupando de su problema.
- Hay que esperar que el cliente termine de hablar antes de formular la respuesta. Se debe evitar interrumpir y contestar apresuradamente. No hay que perder ni una palabra de lo que el cliente tiene para decirnos.
- No se debe prejuzgar. En general la apariencia o aspecto exterior de un cliente no debe ser la pauta para juzgar si puede o no comprar un producto o servicio, porque se corre el riesgo de perder una venta importante. "Las apariencias engañan".

2. La habilidad de preguntar

- Toda pregunta que se dirige al cliente debe tener un objetivo, no desperdicie su tiempo en conversar o en preguntar sobre asuntos innecesarios.
- No debe agredir al cliente con sus preguntas, el no debe sentirse interrogado u ofendido.

**Conclusiones:**

Las habilidades de escuchar y preguntar determinan la efectividad de la venta.

**Cuestionario:**

1. ¿Cómo se debe escuchar al cliente?

**Conferencia No.4**

**Título:** La agilidad en el servicio prestado.

**Objetivo:**

- Incentivar el desarrollo de habilidad en servicio de venta que hagan el proceso más rápido y agradable al cliente.

**Contenido:**

**1. La habilidad en el servicio**

Algunos aspectos son necesarios tener en cuenta para desarrollar la habilidad del servicio con agilidad. El desarrollo conjunto de estos, redundaran en un beneficio para la satisfacción del cliente:

Comunicación: el vendedor debe ser un buen comunicador, con capacidad para identificar rápidamente la necesidad del cliente y hacer una explicación concreta y suficiente del producto.

Experiencia: no debe desaprovechar toda oportunidad de adquirir experiencias de trabajo que enriquezcan su cultura sobre los productos que vende y sus habilidades en el desempeño de las funciones que debe cumplir, satisfacer a un cliente difícil debe ser una meta siempre.

Despersonalización: los vendedores también son seres humanos con los mismos problemas y conflictos que los demás, pero deben concentrar sus esfuerzos en el cliente que tienen delante en ese momento, sin que esto sea afectado por su estado de ánimo o sus problemas personales.

## **2. Variables que intervienen en la prestación de servicios**

Accesibilidad: Los clientes deben tener varias alternativas para contactar fácilmente con los servicios de la tienda. Eliminar todas las barreras que puedan alejar al cliente de la caja, los productos, probadores, guarda bolso, entrada y salida, entre otros.

Profesionalidad: lo que le da la profesionalidad a un vendedor es la formación que adquiera a través de vías diversas como cursos, lecturas sobre temas afines, experiencias en diferentes puestos de trabajo y contextos geográficos, entre otros.

### **Conclusiones**

La experiencia de compra para cada cliente debe ser agradable y sin trabas que obstaculicen el servicio.

Es importante en cada una de las áreas de la tienda exista la intención servir al cliente de forma dinámica y placentera.

### **Cuestionario**

1. ¿Cuáles son los aspectos que determinan el desarrollo de la habilidad en el servicio?
2. ¿Cómo pueden lograrse estos aspectos en cada una de las áreas de la tienda?
3. ¿Qué variables intervienen directamente en la prestación del servicio y que ayudan a su agilidad?

## **Conferencia No.5**

**Título:** Aspecto personal del vendedor:

**Objetivo:**

- Motivar al personal para que cuide y mejore su aspecto personal en la tienda.

**Contenido:**

### **1. Los aspectos que el cliente evalúa**

La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.

- Higiene: cuide que el olor de su perfume no sea exagerado, que su aspecto sea de limpieza, su aliento debe ser agradable
- Vestuario: el uniforme debe estar completo, los zapatos deben estar limpios y acordes al uniforme establecido por la entidad.

La actitud: es la disposición que tiene ante el trabajo y la atención que ofrece al cliente, es la base de una buena relación, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.

- Energía: el entusiasmo y la simpatía, la soltura al caminar o moverse por la tienda por parte de los empleados, le hará sentir al cliente en una atmósfera agradable, animada y renovadora, como resultado querrá volver.

Los valores: son los principios o cualidades morales que refleja el vendedor, son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, con honradez, credibilidad y confianza.

- Sinceridad: lo que más aprecian las personas cuando van a gastar su dinero, es la transparencia, eso hará que compre el producto aunque sepa que no es lo mejor.

## **2. ¿Cómo corregir su aspecto personal?**

1. Sea honesto consigo mismo. Analícese con franqueza, y trate de saber cómo le ven los demás, y no solamente cómo se ve a sí mismo.
2. Investigue si tiene hábitos o actuaciones que, en general, molesten a los demás.
3. Sonría con frecuencia. Hay muchas cosas en la vida para quejarse, pero también hay otras que inspiran alegría. Si sonríe es casi seguro que conseguirá que le sonrían, destruyendo las posibles barreras que existan.
4. No exhale sobre su interlocutor cuando está hablando. No se acerque demasiado, no lo avasalle.
5. Demuestre que no sólo es capaz de oír, sino que es capaz también de escuchar. No hable demasiado alto, tampoco demasiado bajo, cuídese de la voz afectada y la chillona, no hable ni muy rápido ni muy lento, sólo aligere la frase cuando la conversación pierda interés.

6. Cuide su aseo personal, la limpieza de sus manos y de sus uñas. Hay gente que pierde grandes pedidos por este descuido.

**Conclusiones:** La apariencia personal de los vendedores es la imagen de la empresa, de la tienda.

**Cuestionario:**

1. ¿Cuáles son los aspectos que determinan la apariencia del personal de la tienda?
2. ¿Qué aspectos deben ser corregidos en la apariencia de nuestro personal?

### **3.3 Validación del programa utilizando la consulta a expertos**

En la validación del programa de gestión del conocimiento que se propuso para la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) fueron utilizados criterios de expertos, siguiéndose los pasos siguientes:

1. Fueron seleccionados 8 expertos de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), que poseen nociones de gestión de la información y el conocimiento, con más de 15 años de experiencia en la entidad y que ocupen un cargo o categoría que lo avale como tal.
2. Se realizaron dos sesiones con los expertos seleccionados. En la primera sesión se hizo una explicación exhaustiva del programa propuesto para la institución, su importancia y necesidad. Posteriormente se acopiaron todas las opiniones y sugerencias de los expertos, se aclararon dudas con relación al funcionamiento de los diferentes elementos del modelo. En la segunda sesión, la propuesta quedó aprobada por el equipo de expertos.
3. Se hizo la propuesta final del programa, el que queda explicado en el epígrafe anterior, a partir de todas las opiniones de los expertos.

### **3.4 Propuesta de procedimiento para la aplicación y evaluación del programa.**

Propuesta de procedimiento para la aplicación y evaluación del programa de gestión del conocimiento que se diseñó con el objetivo de mejorar la atención al cliente.

#### **3.4.1 Aplicación y monitoreo**

Para cuando dicho programa se vaya a aplicar es necesario que el personal que lo esté recibiendo sea, por voluntad e interés propio y no obligado, de tal forma que lo que recibe sea para algo productivo y de esta forma que no se afecte el aprendizaje.

Para el monitoreo se utilizarán diferentes mecanismos de supervisión tales como: entrevistas a los clientes lejos de las unidades de venta, de manera, que el vendedor no sospeche y se pueda saber si ha surtido efecto el programa. También personas ajenas a la unidad de venta inspeccionen mediante la observación que el programa se esté aplicando, tener contacto permanente con los facilitadores para asegurarse de que el programa se está efectuando de la mejor vía posible.

#### **3.4.2 Evaluación del conocimiento**

Para la evaluación del conocimiento es conveniente hacer una comparación sobre las opiniones de los que le fue aplicado el programa, decir lo beneficioso que fueron esos encuentros para ellos, todo lo que se les aportó para que perfeccionaran el servicio, y esto se debe evaluar cuando haya transcurrido un espacio de tiempo después de aplicado el programa. Realizar una comparación entre vendedores, clientes y los propios gerentes de las unidades de venta.

## CONCLUSIONES

- En las condiciones actuales que presentan las empresas cubanas es aconsejable aplicar la Gestión del Conocimiento como alternativa a la solución de problemas.
- En la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) existen dificultades en cuanto a la capacitación del personal tanto administrativo como el que está directamente vinculado a la prestación del servicio, por lo que se debe aplicar el programa diseñado.
- El programa propuesto cumple con los requerimientos necesarios para estimular la gestión del conocimiento en las unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), especialmente en el municipio de Camajuaní.

## RECOMENDACIONES

- Seguir investigando en el uso de las herramientas de gestión del conocimiento en las empresas de comercio minorista de bienes, para mejorar la formación del personal en contacto directo con el cliente.
- Realizar diagnósticos sistemáticos en otros municipios y provincias que existen unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) para evaluar la formación del personal que labora directamente con el cliente.
- Aplicar y evaluar, en las unidades de venta, el programa de gestión del conocimiento diseñado.

## Referencias bibliográficas

1. Bueno, E. (2002): Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento, en: Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Cáceres : Ediciones La Coria
2. Heredero, C.P. López–Hermoso Agius, J. Martín- Romo Romero, S. Medina Salgado, S. (2004). Informática y Comunicaciones en la Empresa, Gráficas Dehon. España. Página 153.
3. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba. Párrafo 2, página 10.
4. De Pablos, O.P. Gestión de Empresas. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. <http://www.injef.com/php/>. Consultado 17 de enero del 2010.
5. Benavides Velascos, Carlos, A, Quintana García, Cristina (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Edición Díaz de Santo, Madrid, España. Párrafo 10, página 219.
6. Heredero, C.P. López–Hermoso Agius, J. Martín- Romo Romero, S. Medina Salgado, S. (2004). Informática y Comunicaciones en la Empresa, Gráficas Dehon, España. Página 155 .
7. Riesco González, M. (2006). El negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, España. Párrafo 2, página 128.
8. De Pablos, O.P. Gestión de Empresas. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. <http://www.injef.com/php/>. Consultado 17 de enero del 2010.
9. Benavides Velascos, Carlos, A, Quintana García, Cristina (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Edición Díaz de Santo, Madrid, España. Párrafo 9, página 216.
10. Canals Parera, Agustí (2003). La gestión del conocimiento. Barcelona, España.
11. Arbonés, Ángel Luis (2006). Conocimiento para innovar. Ediciones Díaz de Santo, S.A., Madrid – Buenos aires – México. Párrafo 3, página 121.

12. Riesco González, M. (2006). El negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, España. Párrafo 3, página 199.
13. Rosental, M y Iudin, P (1973).Diccionario Filosófico. Argentina: Ediciones Universo. Párrafo 3, página 80.
14. Carrión, Juan (2003): Aprendizaje organizativo.  
<http://www.gestiondelconocimiento.com>. Consultado 13 de enero del 2010.
15. Arbonés, Ángel Luis (2006). “Conocimiento para innovar”. Ediciones Díaz de Santo, S.A., Madrid – Buenos aires – México. Párrafo 4, Página 105.
16. Ponjuán Dante, G (2006). “Introducción a la gestión del conocimiento”. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba. Párrafo 5, página 14.
17. Riesco González, M (2006). “El negocio es el Conocimiento”. Ediciones Díaz de Santos, España. Párrafo 5, pagina 199
18. Suárez Zarabozo E. La enseñanza posgraduada y los cambios en los modelos mentales de los profesionales de la información. Un enfoque de la reingeniería de procesos. Ciencia de la Información 1997; 28(2):101-7.

## BIBLIOGRAFÍA

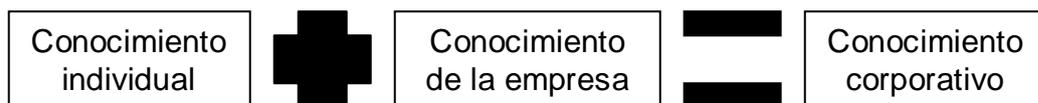
1. Arbonés, Ángel Luis (2006). Conocimiento para innovar. Ediciones Díaz de Santo, S.A., Madrid – Buenos aires – México.
2. Arraez, F (2010): Gestión del conocimiento. En línea 10, febrero 2010 en <http://www.aprender.org.ar/aprender/marco-articulos.htm>
3. Arribas, A (2010): Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. **En línea 13, marzo 2010 en**
4. Belda, M (2010): Formas de Conocimiento. En línea 28, enero 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos12/marcono/marcono.shtml>.
5. Benavides Velascos, Carlos, A, Quintana García, Cristina (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Edición Díaz de Santo, Madrid, España.
6. Blanco, Humberto (2006): El Aprendizaje Organizacional. Memorias V Congreso Internacional Gestión Empresarial y Administración Pública, 2006.
7. Bueno E. (2002): Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento, en: Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Cáceres: Ediciones La Coria.
8. Carrión Maroto, J (2010): Capital Intelectual. En línea 20, enero 2010 en [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_capitalintelectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm)
9. Carrión, J (2010): Diferencia entre dato, información y conocimiento. En línea 22, enero 2010 en [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_diferenciaentredato.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_diferenciaentredato.htm)
10. Carrión, Juan (2010): Aprendizaje organizativo. En línea 22, enero 2010 en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
11. De La Cruz Peñs, M (2010): La organización creadora de conocimiento. En línea 4, febrero 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml>.
12. De Pablos, O.P. Gestión de Empresas. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. En línea 22, enero 2010 en <http://www.injef.com/php/>.

13. Flores Zúñiga, M (2010): Gestión del conocimiento: Como desarrollo regional. En línea 28, enero 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos26/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>.
14. García del Junco, J. y Casa Nueva, C (2010): La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. En línea 4, febrero 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos34/gestionconocimiento/gestionconocimiento.shtml>
15. Gómez Castanedo, Sergio (2003): El aprendizaje organizacional y el capital intelectual. Folletos Gerenciales, vol 1, CCED, MES, La Habana, Cuba.
16. Lefcovich, M (2010): Gestión del Conocimiento. Construyendo las organizaciones del Siglo XXI. En línea 20, febrero 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos40/gestion-del-conocimiento/gestion-del-conocimiento.shtml>.
17. Linares Borrell, Maria de los Angeles (2003): Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. Una experiencia a través de la planificación estratégica. vol 1. Folletos Gerenciales, CCED, MES, Ciudad de La Habana, Cuba.
18. Nonaka & Takeuchi (1995): Proceso de creación del conocimiento. En línea 17, enero 2010 en <http://www.gestiondelconocimiento.com> .
19. Olea de Cárdenas, M. y Soléi Parellada, F (2010): La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones. En línea 20, enero 2010 en <http://www.usal.es/~auip//documentos/FrancescSole.doc>.
20. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
21. Ponjuán, Gloria. (2002): Gestión de Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones, CERAPI, Chile.
22. Reyes Tejeda, W (2010): Implantación de programas de gestión del conocimiento. En línea 6, marzo 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos10/impla/impla.shtml>.

23. Riesco González, M (2006). El negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, España.
24. Riesco González, M (2006). El negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, España.
25. Rodríguez Frías, E. (2003): La investigación en el desarrollo organizacional y estrategia de negocios, Tesis Doctoral. Instituto Politécnico Nacional. México.
26. Rodríguez y León (2006): Tradición y cambio en la gestión del capital humano, revista Nueva Empresa, 1 (1): .6-8, Ed. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT, Ciudad de La Habana, 2001.
27. Ronda Pupo, Guillermo y José A. Marcané (2003): Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles tácticos y operativos? Libro Electrónico.
28. Rosental, M y Iudin, P (1973).Diccionario Filosófico. Argentina: Ediciones Universo.
29. Rosental, M y Iudin, P (1973).Diccionario Filosófico. Argentina: Ediciones Universo.
30. Schein Edgard (2005): Career Anchor, Participant Workbook, 3rd ed. Pfeiffer Ed.
31. Senge P., C. Scharmer, J. Jawroski, B. Flowers (2005): Presence: Exploring profound change in people, organizations and society, Nicholas Brealey Publishing, London.
32. Sepúlveda, Rodrigo (2010): La observación participante. En línea 17, enero 2010 en <http://www.rsepulvedam.blogspot.com>
33. Sepúlveda, Rodrigo (2010): La observación participante. En línea 17, enero 2010 en <http://www.rsepulvedam.blogspot.com>
34. Triana Cordoví, Juan (2006): Economía basada en el conocimiento. Libro electrónico. Ed. Academia, La Habana.
35. Triana Cordoví, Juan (2006): Economía basada en el conocimiento. Libro electrónico. Ed. Academia, La Habana.
36. Revista Ciencia de la Información. Vol. 31/ No.1-2/ Marzo – Junio/ 2000/ Pág. 17.

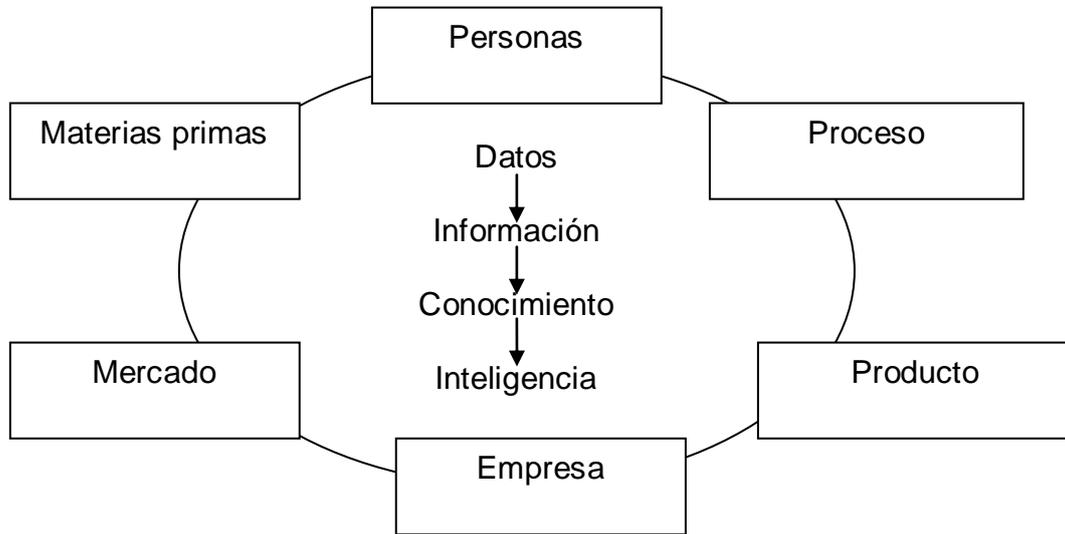
# ANEXOS

## Anexo 1. Conocimiento corporativo



**Fuente:** *Elaboración propia*

## Anexo 2. Cadena de Procesos en el Conocimiento Corporativo



**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Anexo 3. Tipos de Conversión de Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)**

		A	
		Tácito	Explícito
De	Tácito	Socialización	Exteriorización
	Explícito	Interiorización	Combinación

**Fuente:** Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Página 19.

## Anexo 4. Encuesta aplicada

*Estimado cliente,*

*El presente cuestionario se hace para evaluar las habilidades y conocimientos del personal de la tienda. Por lo que sus criterios nos ayudarán en gran medida a perfeccionar nuestro trabajo.*

*En cada afirmación siguiente, usted debe marcar con una X la evaluación que propone.*

**E** - Excelente    **M<sub>B</sub>** - Muy Buen    **B** - Bien    **R** - regular    **M** - mal

<b>I.</b>	<b>Relación con el cliente.</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
1	El personal de la tienda se dirige a usted con cortesía y amabilidad.					
2	Se establece una relación amigable en el momento de la venta.					
3	El vendedor se muestra mas interesado en la satisfacción de su necesidad que en la venta.					
4	El personal de la tienda posee habilidad para aconsejarle a usted sobre sus oportunidades de compra.					
5	Usted recibe una orientación adecuada según su necesidad de compra.					
<b>II.</b>	<b>Información sobre el producto.</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
6	El vendedor demuestra conocimientos al explicar los atributos del producto.					
7	Usted ha recibido una explicación adecuada sobre el funcionamiento y uso del producto.					
8	Se le ha informado a usted acertadamente sobre las variedades del producto.					
9	El vendedor tiene en cuenta sus opiniones					
10	El personal de la tienda es capaz de responder correctamente a las preguntas que usted hace sobre el producto.					
<b>III.</b>	<b>Recepción de necesidades.</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
11	El personal de la tienda posee habilidades para preguntar sobre las necesidades y deseos de usted.					
12	El vendedor es capaz de escuchar y responder acertadamente a sus opiniones.					
<b>IV.</b>	<b>Agilidad en el servicio.</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
13	Los cajeros dependientes hacen el servicio de caja con rapidez y eficiencia.					
14	El personal de la tienda le facilita la salida del local de forma rápida y placentera.					
15	El servicio del guarda bolso se realiza fluido y le garantizan a usted la seguridad y protección de sus pertenencias.					
16	El personal de la tienda es capaz de hacer una demostración de la utilidad del producto con rapidez y eficiencia.					
<b>V.</b>	<b>Aspecto personal del vendedor.</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
17	Las compañeras usan un maquillaje sencillo, peinado discreto y uñas arregladas debidamente.					
18	Los compañeros usan el cabello bien peinado y están debidamente afeitados y las uñas cortas y limpias.					
19	El personal de la tienda muestra disposición al trabajo,					

20	Los vendedores usan el uniforme y el calzado limpios, y planchado correctamente.					
21	El personal de la tienda es discreto al llevar cadenas, sortijas y otros atavíos.					
<b>VI.</b>	<b>Organización del puesto de trabajo.</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
22	El personal de la tienda mantiene una organización adecuada del los productos en el estante.					
23	El personal tiene habilidad para acomodar los productos y el comprobante dentro de la bolsa.					
24	El personal de la tienda es disciplinado.					
25	El vendedor mantiene el precio de los productos de forma adecuada.					
<b>VII.</b>	<b>Relación vendedor- empresa.</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
26	Los trabajadores son capaces de brindar un servicio a la altura de TRD Caribe.					

**Datos personales**

**Sexo** \_\_\_ Masculino  
\_\_\_ Femenino

**Edad** \_\_\_ 12 a 25 años  
\_\_\_ 26 a 40 años  
\_\_\_ 41 a 55 años  
\_\_\_ 56 a 70 años  
\_\_\_ Más de 70 años

**Nivel escolar** \_\_\_ Primario  
\_\_\_ Secundario  
\_\_\_ Preuniversitario  
\_\_\_ Técnico medio  
\_\_\_ Universitario

***Gracias por su colaboración***

## Anexo 5. Encuesta a los gerentes

Compañero gerente,

El presente cuestionario se hace para evaluar las habilidades y conocimientos del personal que atiende directamente al cliente en las unidades de venta. Por lo que sus criterios nos ayudarán en gran medida a perfeccionar el trabajo.

En cada afirmación siguiente, usted debe marcar con una X la evaluación que propone.

**E** - Excelente    **M<sub>B</sub>** - Muy Buen    **B** - Bien    **R** - Regular    **M** - Mal

<b>I.</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>E</b>	<b>M<sub>B</sub></b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
1	El personal de la tienda muestra cortesía y amabilidad con el cliente.					
2	Se establece una relación empática en el momento de la venta.					
3	El vendedor se muestra mas interesado en la satisfacción del cliente que en la venta.					
4	El personal de la tienda posee habilidad para aconsejar al cliente sobre sus oportunidades de compra.					
5	El cliente recibe orientación adecuada según su necesidad					
<b>II.</b>	<b>Información sobre el producto</b>	<b>E</b>	<b>M<sub>B</sub></b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
6	El vendedor tiene conocimientos para explicar los atributos del producto al cliente.					
7	El cliente recibe una explicación adecuada sobre el funcionamiento y uso del producto.					
8	Se le informa al cliente acertadamente sobre las particularidades del surtido.					
<b>III.</b>	<b>Recepción de necesidades</b>	<b>E</b>	<b>M<sub>B</sub></b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
9	El vendedor comparte las opiniones favorables de otros clientes para incentivar la venta.					
10	El personal de la tienda es capaz de responder correctamente a las preguntas que haga el cliente sobre el producto.					
11	El personal de la tienda posee habilidades para indagar sobre las necesidades y deseos de los clientes.					
	El vendedor es capaz de escuchar y responder acertadamente a las opiniones de los clientes					
<b>IV.</b>	<b>Agilidad en el servicio</b>	<b>E</b>	<b>M<sub>B</sub></b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
12	Los cajeros dependientes hacen el servicio de caja con rapidez y eficiencia.					
13	El personal de la tienda facilita que la salida del local sea rápida y placentera.					
14	El servicio del guarda bolso se realiza fluido.					
15	El personal de la tienda es capaz de hacer una demostración de la utilidad del producto con rapidez y eficiencia.					
<b>V.</b>	<b>Aspecto personal del vendedor</b>	<b>E</b>	<b>M<sub>B</sub></b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
16	Las compañeras usan un maquillaje sencillo, peinado discreto y uñas arregladas debidamente.					

17	Los compañeros usan el cabello bien peinado y están debidamente afeitados y las uñas cortas y limpias.					
18	El personal de la tienda camina con ligereza, erguido, sin denotar pereza o cansancio.					
19	Los vendedores usan el uniforme y el calzado limpios, y planchado correctamente.					
20	El personal de tienda es discreto al llevar cadenas, sortijas y otros atavíos.					
<b>VI.</b>	<b>Organización del puesto de trabajo</b>	<b>E</b>	<b>M<sub>B</sub></b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
21	El personal de la tienda es capaz de mantener una organización adecuada del los productos en el estante o góndola.					
22	El personal tiene habilidad para acomodar los productos y el comprobante dentro de la bolsa.					
23	El personal de la tienda es disciplinado.					
24	Lo vendedores poseen habilidades para reaprovisionar diariamente los productos que correspondan.					
25	Tienen capacidad para controlar diariamente los productos que están bajo su custodia.					
26	El vendedor mantiene el precio de los productos de forma adecuada y visible.					
<b>VII</b>	<b>Relación vendedor- empresa</b>	<b>E</b>	<b>M<sub>B</sub></b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
28	El personal es responsable en el cumplimiento de sus funciones.					
29	El personal de la tienda se muestra satisfecho y motivado con el trabajo que realiza					
30	Los vendedores son representativos de la imagen de la empresa					
31	Los vendedores son capaces de brindar un servicio a la altura de empresa.					

**Nombre de la unidad de venta** \_\_\_\_\_

**Municipio** \_\_\_\_\_

***Gracias por su colaboración***

## Anexo 6. Estadísticas Descriptivas

Indicadores	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cortesía y amabilidad del vendedor.	100	1	5	3.98	1.263
Relación amigable en el momento de la venta	100	1	5	3.80	1.239
Interés del vendedor en la satisfacción de su necesidad que en la venta	100	1	5	3.40	1.326
Habilidad para sugerir sobre oportunidades de compra	100	1	5	3.72	1.248
Orientación según la necesidad de compra	100	1	5	3.72	1.288
Conocimientos para explicar los atributos del producto	100	1	5	3.63	1.160
Explicación sobre funcionamiento y uso de producto	100	1	5	3.64	1.283
Información sobre las variedades del producto	100	1	5	3.50	1.243
Opiniones que tienen en cuenta los vendedores	100	1	5	3.68	1.254
Capacidad para responder a las preguntas que se hacen sobre el producto	100	1	5	3.64	1.243
Habilidad para preguntar sobre las necesidades y deseos del cliente	100	1	5	3.63	1.195
Capacidad de escuchar y responder acertadamente	100	1	5	3.63	1.220
Rapidez y eficiencia del servicio de caja (los cajeros)	100	1	5	3.72	1.232
Salida del local de forma rápida y placentera	100	1	5	3.73	1.262
Fluidez y seguridad del servicio del guarda bolsos	100	1	5	3.87	1.186
Capacidad del vendedor de hacer una demostración del producto con rapidez	100	1	5	3.66	1.249
Aspecto personal de las compañeras	100	2	5	4.06	1.052
Aspecto personal de los compañeros	100	2	5	4.20	1.025

<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Disposición ante el trabajo	100	1	5	3.90	1.124
Uso correcto del uniforme	100	2	5	4.22	.991
Discreción de los vendedores al llevar cadenas y otros atavíos	100	1	5	3.50	1.176
Organización de los productos en el estante	100	1	5	4.01	1.159
Habilidad para acomodar los productos y el comprobante dentro de la bolsa	100	1	5	3.97	1.150
Disciplina del personal de la tienda	100	1	5	4.01	1.176
Forma adecuada de los precios de los productos	100	1	5	3.88	1.249
Capacidad de los trabajadores de brindar un servicio a la altura de TRD Caribe	100	1	5	3.93	1.121
Sexo de los clientes	100	1	2	1.58	.496
Rango de edad de los clientes	100	1	4	2.08	1.002
Nivel escolar de los clientes	100	2	5	3.81	1.022
Valid N (listwise)	100				

## Anexo 7. Validación de la encuesta distribuida por preguntas

### Cortesía y amabilidad del vendedor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mal	6	6.0	6.0	6.0
	regular	10	10.0	10.0	16.0
	bien	14	14.0	14.0	30.0
	muy bien	20	20.0	20.0	50.0
	excelente	50	50.0	50.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Relación amigable en el momento de la venta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mal	5	5.0	5.0	5.0
	regular	13	13.0	13.0	18.0
	bien	19	19.0	19.0	37.0
	muy bien	23	23.0	23.0	60.0
	excelente	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Interés del vendedor en la satisfacción de su necesidad que en la venta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mal	11	11.0	11.0	11.0
	regular	13	13.0	13.0	24.0
	Bien	30	30.0	30.0	54.0
	muy bien	17	17.0	17.0	71.0
	excelente	29	29.0	29.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Habilidad para sugerir sobre oportunidades de compra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mal	5	5.0	5.0	5.0
	Regular	15	15.0	15.0	20.0
	Bien	20	20.0	20.0	40.0
	muy bien	23	23.0	23.0	63.0
	excelente	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Orientación según la necesidad de compra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mal	7	7.0	7.0	7.0
	regular	14	14.0	14.0	21.0
	bien	16	16.0	16.0	37.0
	muy bien	26	26.0	26.0	63.0
	excelente	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Conocimientos para explicar los atributos del producto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mal	5	5.0	5.0	5.0
	regular	12	12.0	12.0	17.0
	bien	26	26.0	26.0	43.0
	muy bien	29	29.0	29.0	72.0
	excelente	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Explicación sobre funcionamiento y uso de producto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	8	8.0	8.0	8.0
regular	11	11.0	11.0	19.0
bien	25	25.0	25.0	44.0
muy bien	21	21.0	21.0	65.0
excelente	35	35.0	35.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### Información sobre las variedades del producto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	7	7.0	7.0	7.0
regular	15	15.0	15.0	22.0
bien	27	27.0	27.0	49.0
muy bien	23	23.0	23.0	72.0
excelente	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### Opiniones que tienen en cuenta los vendedores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	5	5.0	5.0	5.0
regular	16	16.0	16.0	21.0
bien	21	21.0	21.0	42.0
muy bien	22	22.0	22.0	64.0
excelente	36	36.0	36.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Capacidad para responder a las preguntas que se hacen sobre el producto**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	8	8.0	8.0	8.0
regular	8	8.0	8.0	16.0
bien	29	29.0	29.0	45.0
muy bien	22	22.0	22.0	67.0
excelente	33	33.0	33.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Habilidad para preguntar sobre las necesidades y deseos del cliente**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	5	5.0	5.0	5.0
regular	12	12.0	12.0	17.0
bien	30	30.0	30.0	47.0
muy bien	21	21.0	21.0	68.0
excelente	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Capacidad de escuchar y responder acertadamente**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	6	6.0	6.0	6.0
regular	11	11.0	11.0	17.0
bien	30	30.0	30.0	47.0
muy bien	20	20.0	20.0	67.0
Excelente	33	33.0	33.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Rapidez y eficiencia del servicio de caja (los cajeros)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mal	6	6.0	6.0	6.0
	Regular	10	10.0	10.0	16.0
	Bien	27	27.0	27.0	43.0
	muy bien	20	20.0	20.0	63.0
	Excelente	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Salida del local de forma rápida y placentera**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mal	3	3.0	3.0	3.0
	Regular	20	20.0	20.0	23.0
	Bien	18	18.0	18.0	41.0
	muy bien	19	19.0	19.0	60.0
	Excelente	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Fluidez y seguridad del servicio del guarda bolsos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mal	3	3.0	3.0	3.0
	Regular	12	12.0	12.0	15.0
	Bien	23	23.0	23.0	38.0
	muy bien	19	19.0	19.0	57.0
	Excelente	43	43.0	43.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Capacidad del vendedor de hacer una demostración del producto con rapidez**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mal	7	7.0	7.0	7.0
	Regular	10	10.0	10.0	17.0
	Bien	28	28.0	28.0	45.0
	muy bien	20	20.0	20.0	65.0
	Excelente	35	35.0	35.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Aspecto personal de las compañeras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	regular	8	8.0	8.0	8.0
	bien	28	28.0	28.0	36.0
	muy bien	14	14.0	14.0	50.0
	excelente	50	50.0	50.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Aspecto personal de los compañeros**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	regular	8	8.0	8.0	8.0
	bien	20	20.0	20.0	28.0
	muy bien	16	16.0	16.0	44.0
	excelente	56	56.0	56.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Disposición ante el trabajo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mal	2	2.0	2.0	2.0
	regular	11	11.0	11.0	13.0
	bien	23	23.0	23.0	36.0
	muy bien	23	23.0	23.0	59.0
	excelente	41	41.0	41.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Uso correcto del uniforme**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid regular	6	6.0	6.0	6.0
bien	22	22.0	22.0	28.0
muy bien	16	16.0	16.0	44.0
excelente	56	56.0	56.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Discreción de los vendedores al llevar cadenas y otros atavíos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	5	5.0	5.0	5.0
regular	17	17.0	17.0	22.0
bien	25	25.0	25.0	47.0
muy bien	29	29.0	29.0	76.0
excelente	24	24.0	24.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Organización de los productos en el estante**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	3	3.0	3.0	3.0
regular	9	9.0	9.0	12.0
bien	21	21.0	21.0	33.0
muy bien	18	18.0	18.0	51.0
excelente	49	49.0	49.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Habilidad para acomodar los productos y el comprobante dentro de la bolsa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	2	2.0	2.0	2.0
regular	11	11.0	11.0	13.0
bien	22	22.0	22.0	35.0
muy bien	18	18.0	18.0	53.0
excelente	47	47.0	47.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Disciplina del personal de la tienda**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	2	2.0	2.0	2.0
regular	12	12.0	12.0	14.0
bien	20	20.0	20.0	34.0
muy bien	15	15.0	15.0	49.0
excelente	51	51.0	51.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Forma adecuada de los precios de los productos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	3	3.0	3.0	3.0
regular	16	16.0	16.0	19.0
bien	18	18.0	18.0	37.0
muy bien	16	16.0	16.0	53.0
excelente	47	47.0	47.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Capacidad de los trabajadores de brindar un servicio a la altura de TRD Caribe**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mal	4	4.0	4.0	4.0
regular	5	5.0	5.0	9.0
bien	27	27.0	27.0	36.0
muy bien	22	22.0	22.0	58.0
excelente	42	42.0	42.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Sexo de los clientes**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculino	42	42.0	42.0	42.0
femenino	58	58.0	58.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Rango de edad de los clientes**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12 a 25 años	36	36.0	36.0	36.0
26 a 40 años	30	30.0	30.0	66.0
41 a 55 años	24	24.0	24.0	90.0
56 a70 años	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Nivel escolar de los clientes**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid secundario	12	12.0	12.0	12.0
preuniversitario	27	27.0	27.0	39.0
técnico medio	29	29.0	29.0	68.0
universitario	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	