

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Evolución del Conocimiento en el Sector Aeronáutico - COPA AIRLINES Colombia		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	MARTHA PATRICIA FLÓREZ LÓPEZ		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Sociedad		Economía
	Conocimiento		Aviación
	Corrientes		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	La siguiente investigación refleja el manejo de la Gestión del Conocimiento en el proceso de		
	Unificación u Homologación de actividades entre Copa Airlines Colombia y Copa Airlines		
	Panamá. Durante los últimos seis años Copa Airlines Colombia, se dedicó a formar a su		
	personal como equipo de alto rendimiento en conocimiento y brindó herramientas valiosas para		
	que el proceso de unificación de actividades lograra el nivel de eficiencia que requiere la fusión		
	de dos marcas. Este proceso de unificación fue paralelo a la estrategia de expansión de la marca.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**EVOLUCIÓN Y ALCANCE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COPA
AIRLINES COLOMBIA**

MARTHA PATRICIA FLÓREZ LÓPEZ

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PROFESOR: Dr. CESAR BERNAL

CHÍA – COLOMBIA

OCTUBRE 2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	4
EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	6
HISTORIA DE COPA AIRLINES COLOMBIA	11
Estrategia de Negocio - El HUB de las Américas	14
Destinos donde llega COPA AIRLINES Colombia	15
Información del Cliente	17
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	18
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE COPA AIRLINES COLOMBIA	19
Grafica 1. Crecimiento de la compañía en los últimos cinco (5) años.	19
Grafica 2. Medios utilizados para el estudio del entorno	20
Grafica 3. El canal de comunicación utilizado por la empresa para informar los resultados.	20
Grafica 4. Herramientas de conocimientos utilizadas para análisis de la información de la compañía.	21
Grafica 5. Indicador de Desempeño de los colaboradores de acuerdo a las capacitaciones programadas.	22
Grafica 6. Participación en el Mercado a partir de los cambios en la compañía.	22
Grafica 7. Capacidades de la compañía frente a cambios.	23
Grafica 8. Variables que maneja la organización y los cambios que generan estas variables.	23
Grafica 9. Aprendizajes e innovación en la compañía en los últimos cinco años.	24
Grafica 10. Fuentes de cambio en la compañía.	24
	2

Grafica 11. Fuentes de conocimientos que son generadoras de cambio en la organización.	25
Grafica 12. Contribución de la organización en procesos de innovación dentro de la empresa o en el mercado.	25
Gráfica 13. Incursión de la empresa en propiedad industrial.	26
Grafica 14. Factores que afectan la participación de COPA AIRLINES Colombia en el mercado.	27
Grafica 15. Como está definida la cultura organizacional de la empresa.	27
Grafica 16 y 17. Experiencia para desempeñar un cargo directivo o no directivo de la compañía.	28
Gráfica 18 y 19. Inversión promedio anual en capacitación	28
Gráfica 20 y 21. Tiempo en capacitación anual por cargos.	29
CONCLUSIONES	30
RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	35
Anexo A	38
Anexo B	51

ABSTRACT

This research describes the management of knowledge in the definition of process between Copa Airlines Colombia and Copa Airlines Panamá. In the next six year Copa Airlines Colombia devoted to form a high performance team and provided value tools for the define activities process achieved the more efficiency level that require an brand fusion. This process of defined of activities was parallel to expansion brand process.

RESUMEN

La siguiente investigación refleja el manejo de la Gestión del Conocimiento en el proceso de Unificación u Homologación de actividades entre Copa Airlines Colombia y Copa Airlines Panamá. Durante los últimos seis años Copa Airlines Colombia, se dedicó a formar a su personal como equipo de alto rendimiento en conocimiento y brindó herramientas valiosas para que el proceso de unificación de actividades lograra el nivel de eficiencia que requiere la fusión de dos marcas. Este proceso de unificación fue paralelo a la estrategia de expansión de la marca.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es un tema que ha evolucionado en los últimos años y que ha conquistado la mentalidad de los directivos empresariales, gobernantes, analistas sociales y la sociedad en general. De acuerdo a algunos economistas que referencio en este estudio, la Gestión del conocimiento es la competencia no técnica en la que deben invertir las empresas.

En alineación con este pensamiento, se realizó el estudio a la Gestión del Conocimiento en el Sector Aéreo en Colombia y particularmente en la aerolínea Copa Airlines Colombia conocida anteriormente como Aero República. Interesó este compañía por encontrarse en el proceso de cambio de razón social impactando el clima organizacional.

Durante 6 años, después de la compra, se han desarrollado actividades de alineación de procedimientos en la que se tenía como prioridad mantener y aumentar el conocimiento de su personal para empoderarlo de la nueva aerolínea. El proyecto se desarrolla bajo los resultados de una encuesta de 21 preguntas en la que se indagan la manera como se administra y evoluciona el conocimiento del personal de la aerolínea desde la percepción de altos directivos que fue el público objetivo de este estudio. El proyecto finaliza, con el análisis de los resultados y la

identificación de la mejor herramienta para gestionar el conocimiento en una aerolínea.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este marco teórico es una síntesis de marcos teórico de investigaciones sobre el tema, realizadas en años recientes por el profesor César Augusto Bernal; Director Del Grupo de investigación “Cambio e Innovación” adscrito a la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana.

Es indudable que el conocimiento en el contexto de la administración de las organizaciones, como recurso, ha existido siempre, pero en la actualidad se ha convertido en una estrategia competitiva para las mismas. De acuerdo con Benavides y Quintana (2003), en la sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza e importancia del conocimiento, lo cual implica un cambio sustantivo en la gestión y diseño de las organizaciones.

Autores como Drucker (1998), Toffler (2000), Reich (1997) y Castells (1999), reconocidos analistas de los cambios económicos y sociales de la sociedad de los últimos años, llaman la atención sobre la necesidad de entender el conocimiento como el recurso estratégico de la nueva sociedad a la que el propio Drucker (1998) denomina como “Sociedad del Conocimiento” distinguiéndola de las anteriores porque en ésta el conocimiento desempeña un rol esencial y en la que según, Toffler (2000), el conocimiento es la fuente del poder y la clave para el cambio.

De acuerdo con Castells (2000), gracias a los grandes avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las nuevas relaciones entre las personas y las organizaciones se estructuran en forma de “redes” que surgen libremente y se configuran o reconfiguran constantemente. El interés en torno a la relevancia del conocimiento, según Castells (2006), se ha ido acrecentando a tal punto que actualmente suele hablarse de “Nueva Economía” o “Economía del Conocimiento”, fundamentada en la optimización, creación y uso intensivo del conocimiento y de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC.

En general, los diferentes estudiosos de las organizaciones comparten la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave tanto, desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (naciones o Estados). La llamada Economía del Conocimiento otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las organizaciones. De acuerdo con Serradell (2004), el buen uso del conocimiento determinará el grado de éxito de las organizaciones y de las economías nacionales.

El conocimiento como estrategia para generación de valor agregado en las organizaciones

Aunque, el conocimiento y su gestión han estado vinculados desde hace bastantes años a la administración de las organizaciones, es a partir de los años 90s, especialmente con los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), cuando el conocimiento es realmente reconocido como el factor diferenciador en el desempeño de las organizaciones. Para los mencionados autores, en la nueva sociedad donde las organizaciones cambian y se transforman rápidamente, donde las oportunidades y las amenazas son globales, solo alcanzarán éxito las organizaciones que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la organización.

Para Choo (2000), en la sociedad actual, caracterizada por la producción intensiva de conocimiento uno de los problemas centrales en la administración de las organizaciones, consiste no tanto, en crear conocimiento sino en crear una “visión de conocimiento” que defina un mapa mental de la organización que se quiere construir y ello implica, entonces, definir el tipo de conocimiento que es necesario buscar y crear, con el propósito de ser estratégicos y competitivos, y para ello propone lo que él denomina como la “Organización Inteligente”, entendida como aquella organización capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento para generar valor para su capacidad competitiva, es decir, una organización que sepa crear comunidades de aprendizaje que incentiven compartir conocimiento y experiencia .

Para McAdam y Reid (2001) es necesario aprender a gestionar el conocimiento como una estrategia que genere valor agregado para las organizaciones, para lo cual los respectivos autores proponen un modelo conformado por cuatro dimensiones a saber: la construcción y creación, la incorporación, la difusión, y los usos y beneficios del conocimiento.

De otra parte, para Blanco (2004) un modelo de gestión del conocimiento debe integrar los recursos y capacidades junto con las alianzas estratégicas para generar verdadero valor a la competitividad de las organizaciones. Para blanco, citando a Bhatt (2000) las estrategias para la creación de conocimiento, la investigación y el aprendizaje continuos son esenciales para generar nuevas ideas, para formular conceptos ó para explorar nuevos conocimientos.

Blanco, afirma que la construcción del entendimiento mutuo, y la comunicación constante entre las personas por medio de la conversación hablada, es esencial para la socialización del conocimiento tácito (experiencias, hábitos comunes, creencias, habilidades, destrezas, modelos mentales, intuiciones, percepciones, etc.).

De acuerdo con Blanco (2004) autores como Holtshouse (1998), y Leonard y Sensiper (1998), evidencian la necesidad de la interacción cara a cara como un prerrequisito para la difusión del conocimiento tácito, evidencia que es compartida por Haldin-Herrgard (2000) quien propone como métodos para incorporar el conocimiento tácito y hacerlo explícito, el aprendizaje, la interacción directa, las redes y el aprendizaje por medio de la acción, que incluyen la interacción social cara a cara y las experiencias prácticas.

En cuanto a los usos y beneficios de la administración del conocimiento Blanco (2004) afirma que los beneficios que de dicha administración más destacaron los empresarios de los parques tecnológicos vascos fueron la mejora de la calidad, seguido por la mejora de la rapidez en los procesos, el fomento de la innovación y la flexibilidad para adaptarse al cambio.

Según Peter Drucker (1959) “El conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad pos-capitalista”. Para Peter Senge (1990) “organizaciones en las que los empleados desarrollan la capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender”.

Según Juan Zabala (1990), la Gestión del conocimiento es una corriente modelizadora de la transformación de las empresas introduciendo la consideración de otro recurso más (el conocimiento), para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, y para lograr mantener posiciones competitivas empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información.

La Gestión por conocimiento es otra forma de responder al mismo fenómeno, pero haciendo hincapié en el valor del conocimiento como elemento estratégico que condiciona y configura la organización y su modelo, la gestión y el desarrollo de la empresa, sus productos y servicios, y la red de sus colaboradores, como criterios claves en la misión y visión del valor del negocio, en la contribución de las personas y sus responsabilidades, en la organización de los equipos de trabajo, y en el desarrollo de la estrategia orientada a explorar y explotar el conocimiento.

La gestión por conocimiento consiste en primer lugar en situar y establecer cual es el valor del conocimiento en el producto o servicio que aportamos al mercado, en la forma de organizarse, en los mecanismos para formar y retribuir a las personas, en la forma de valorar las alianzas o de gestionar a los proveedores, en la forma de planificar las carteras tecnológicas y en como motivar a las personas para desarrollar sus conocimientos. Este enfoque nos debe servir para orientar mejor el corto y medio plazo, desde una visión del conocimiento a medio y largo plazo en consonancia con las transformaciones empresariales que se están produciendo en el mercado, en la sociedad y en la tecnología.

La gestión por conocimiento la podemos enmarcar en un momento en el que se están produciendo diversas circunstancias cambiantes en relación con las prácticas de gestión. Las diferentes corrientes del negocio de la gestión como Gurús, Escuelas de Negocios, y Consultoras, van proponiendo un camino lleno de “nuevos” principios sobre los que las empresas establecen modelos de referencia para decidir y desarrollar sus estrategias.

Según Juan Carrión Maroto (1996), la Gestión del conocimiento es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

Por otro lado, para Francisco Martínez (1999), La gestión de conocimiento tiene tres componentes o formas de manifestarse, que son: Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.

La integración de todo el conocimiento con el fin de crear valor, y por tanto convertirlo en Capital financiero (cotización en bolsa) lleva a diseñar un sistema de Gestión del conocimiento que recoja los mecanismos que la organización tiene que poner en marcha para hacer factible que el modelo dinámico de Capital intelectual actúe y genere stock individual (capital humano) y colectivo (capital estructural y capital relacional).

La gestión del conocimiento supone, de una forma simple y a la vez práctica, dos grandes retos para las organizaciones:

1. Poner a disposición de las personas (individual o colectivamente) el conocimiento explícito o codificado (información en todo tipo de soporte: libros, artículos, guías, manuales, circulares, procedimientos, sistemas de trabajos, sistemas expertos, etc.) de carácter relevante a tiempo (Just in time) y en el lugar de trabajo (On the job).
2. Propiciar la codificación y comunicación del conocimiento tácito (el que está residenciado en la mente de las personas: juicio profesional, oficio, sentido de la institución, profesionalidad, expertise, etc.), lo que supone transformarlo en conocimiento explícito.

Según Santiago Malvicino (2010), acerca de “Los sistemas de Gestión Integrados y la gestión de conocimiento” menciona que hoy por hoy, existen numerosas empresas que implementaron un sistema de gestión de la calidad acorde a la norma ISO 9001:2008 que aporta a la creación de una cultura de mejora continua dentro de un marco metodológico y sistemático. Este es el primer paso para luego incorporar un sistema de gestión de seguridad e higiene laboral encuadrada en la

norma OHSAS 18001 y la mejora de la gestión ambiental enmarcada en la ISO 14001. Podríamos decir que las empresas que tienen las tres normas en un manual integrado con procesos compartidos y equipos de gestión comunes poseen un sistema de gestión integrado en gestión de calidad, seguridad y medio ambiente.

Por lo otro lado, la gestión del conocimiento en el campo de la aviación fue comentada por Rodríguez, M. (2009). "Análisis de la información de los datos de Vuelo", donde expresa que si estadísticamente es cierto que la aviación es el medio de transporte más seguro, en cada ocasión que se produce un accidente este tiene una amplia divulgación por los medios de información y repercute en mayor o menor medida en toda la industria, como se ejemplificó fehacientemente con los actos terroristas de septiembre del 2000 en Nueva York, EEUU.

Por lo anterior, La industria de la aviación es un claro ejemplo del manejo del conocimiento; ya que se encuentra en la búsqueda constante de nuevas tecnologías que actuarán como barreras para mitigar los peligros. Una de ellas es el Sistema Mejorado de Advertencia de Proximidad al Terreno (EGPWS), la navegación por satélite y el Sistema; Anticolisión a Bordo (ACAS) y Flight Operational Quality Assurance (FOQA) que en general son herramientas que permiten detectar las tendencias adversas en cualquier parte del vuelo y así facilita la investigación de sucesos, los cuales de otra manera hubieran tenido serias consecuencias.

Finalmente se quiso citar a Arbonies y Aldazabal (2004) para tener cuantitativamente la gestión del conocimiento; para ellos, la gestión del conocimiento está en función de la integración de cuatro factores generadores de valor agregado {memoria organizacional (GVAMO), capacidades (GVAC), cultura, actitudes, y comportamiento (GVACC) y las perspectivas internas (productos, procesos y colaboradores) y externas (mercados, competidores, proveedores y clientes) GVAP} sintetizados en lo que ellos denominan como el Índice de Memoria e Inteligencia Organizacional, IMIO). Entonces:

$$\text{IMIO} = f(\text{GVAC} + \text{GVAP} + \text{GVAMO} + \text{GVACC})$$

En síntesis, existe consenso que un proceso de gestión del conocimiento involucra las actividades de: identificación, adquisición, socialización, creación y usos del conocimiento para crear ventaja competitiva. Fundamentados en estos planteamientos, este estudio se ha orientado a conocer la percepción que tienen las personas que laboran en las organizaciones objeto del estudio referente a lo que realmente ocurre en su interior con relación a los factores generadores de valor en términos de apropiación, generación, creación y uso de conocimiento.

HISTORIA DE COPA AIRLINES COLOMBIA

En Aero República su misión institucional expresa "... estamos comprometidos en contribuir con el crecimiento de nuestros clientes, a través de un servicio aéreo de talla mundial, enmarcado en estándares de calidad y seguridad". Nuestro equipo humano persiste en el mejoramiento y eficiencia de los procesos, en la búsqueda de soluciones inteligentes que faciliten la experiencia del cliente y satisfagan sus necesidades. Actuamos con transparencia y profesionalismo para superar sus expectativas y marcar una diferencia, a través de un trato cordial, amable y cercano. Nuestro compromiso se enfoca en generar experiencias de servicio que impacten positivamente al cliente, a su familia, a su negocio, a la región y en general al país, concentrando nuestros esfuerzos en el cumplimiento, la puntualidad y la atención.

COPA AIRLINES Colombia es una aerolínea colombiana que inició operaciones en junio de 1993, con la filosofía de ofrecer al mercado productos novedosos a precios muy razonables y con un excelente servicio y bajo el nombre de AERO REPÚBLICA.

Su primera flota estuvo conformada por tres aviones Boeing 727 que volaban a Bogotá, Cali, San Andrés, Santa Marta y Cartagena. Posteriormente se incluyeron aviones tipo DC9 y MD, que en la actualidad han ido remplazándose por una moderna flota de aviones Embraer 190, directamente traídos de fábrica, con capacidad para 106 pasajeros y tecnología de punta.

Al día de hoy, COPA AIRLINES Colombia tiene vuelos regulares a Cali, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla, Montería, Leticia, Santa Marta, Cartagena, San Andrés, Pereira, Cúcuta, Caracas, Panamá, Quito, Guayaquil. Sobre este destino internacional cabe resaltar que COPA AIRLINES Colombia tiene vuelos directos desde y hacia Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena y Pereira. En el futuro próximo, la aerolínea desea ampliar su operación internacional.

Su alianza estratégica con Copa Airlines, una de las empresas más importantes en la aviación latinoamericana, le ha significado a COPA AIRLINES Colombia antes AERO REPÚBLICA la participación en el galardonado programa de viajero frecuente de Continental y Copa, OnePass.

Asimismo, ha mejorado considerablemente su producto y servicio gracias a importantes inversiones tecnológicas acordes con la aviación del Siglo XXI, buscando mejorar la experiencia del viajero, y a la capacitación permanente de su personal, que ofrece hoy un servicio diferencial.

Hoy en día, cuenta con la flota más moderna del continente y continúa con su compromiso con la protección del medio ambiente por medio del programa Acción Verde.

COPA AIRLINES Colombia incorporó una de las flotas más modernas en el mundo compuesta de modernos Embraer 190LR, aviones cuya configuración interior es de 106 sillas en clase única, silletería de cuero, con gran espacio entre cada silla.

COPA AIRLINES Colombia es hoy la aerolínea con la flota más nueva y moderna del continente americano, entre las aerolíneas que prestan servicios internacionales, luego de adquirir sus nuevos aviones Embraer 190. En diciembre de 2006 COPA AIRLINES Colombia empezó su proceso de renovación de nueva flota, con estos aviones completamente nuevos, 0 kilómetros, desde la fábrica en Brasil y con capacidad para 106 pasajeros; los Embraer 190 incorporan diseños de avanzada y 100% tecnología del siglo XXI, y óptimos estándares de calidad, seguridad y comodidad para sus usuarios, al tiempo que cuidan y protegen el medio ambiente.

Por eso, la contribución más importante de la aerolínea con el medio ambiente ha sido haber completado ya la renovación total de su flota de aviones. Los Embraer 190 cumplen en exceso los exigentes estándares que hoy rigen en materia de niveles de ruido y logran una reducción sustancial en la emisión de gases contaminantes de la atmósfera, cumpliendo con amplio margen los límites permitidos.

Las aeronaves EMBRAER 190 además logran reducciones significativas en las emisiones de CO₂, de por lo menos el 50% frente a las aeronaves convencionales del mismo tipo, como la flota MD, frente a la cual los nuevos aviones EMBRAER 190 de COPA AIRLINES Colombia han permitido disminuciones aún superiores al 50% en el nivel de emisiones.

Así mismo los nuevos aviones Embraer 190 permiten economizar el 33% del combustible por hora de vuelo, con respecto a otras flotas de generaciones anteriores.

Características de Embraer 190:

- Configuración 1: 106 sillas en cuero, clase única.
- Configuración 2: 10 asientos en Clase Ejecutiva y 84 en cabina principal.
- Velocidad Máxima: Mach 0.82 (1004.5 km/h)
- Alcance: 2,200 millas náuticas (4,074 km)
- Altitud máxima de vuelo: 41,000 ft
- Envergadura: 36.24 m
- Ancho del interior de la cabina: 2.74 m
- Altura del interior de la cabina: 2.00 m
- Fly-by-wire System

Operamos una de las flotas más modernas en el mundo compuesta de modernos aviones Boeing 737-700, Boeing 737-800 y Embraer 190AR. Los Boeing 737-700 cuentan con 124 asientos, 12 en Clase Ejecutiva y 112 en la cabina principal.

Copa Airlines cuenta con una flota de modernos aviones Boeing 737-700 y Boeing 737-800. Ambos modelos de avión ofrecen espaciosos interiores con amplios compartimentos superiores, sistema de entretenimiento a bordo con audio y video. Además están equipados con las aletas-winglets, haciéndolos más eficientes y reduciendo el consumo de combustible de los mismos hasta un 3.5%. Además, los "winglets" ayudan al medio ambiente reduciendo el ruido y la contaminación.

Características de Boeing:

Configuración de Cabinas de Copa:

- 737-700: 12 asientos en Clase Ejecutiva y 112 en Cabina Principal.
- 737-800: 16 asientos en Clase Ejecutiva y 144 en Cabina Principal.
- Velocidad Máxima: Mach 0.79 (840 km/h).
- Alcance: 3,000 millas náuticas (5,700Km).
- Altitud máxima de vuelo: 41,000 ft.
- Envergadura: 737-700 (33.6 m) / 737-800 (39.5 m).
- Ancho del interior de la cabina: 3.50 m.
- Altura del interior de la cabina: 2.14 m.

En cuanto a tecnología, la compañía ha sido pionera en la aviación latinoamericana en operar los Boeing 737-700's y 800's con esta tecnología. Los "winglets" hacen que los vuelos sean más eficientes, mejorando el desempeño de la aeronave al reducir el consumo de combustible en un 3.5%. Además, los "winglets" ayudan al medio ambiente reduciendo el ruido y la contaminación.

Es la primera aerolínea en América en utilizar el "Vertical Situation Display" (VSD, Pantalla de Posición Vertical) y el sistema "Enhanced Ground Proximity Warning" (Alerta Avanzada de Acercamiento al Suelo) en toda nuestra flota. Esta sofisticada herramienta le da al piloto una visión clara de la ruta de vuelo del avión calculando la altitud, velocidad y posición y despliega la información en gráficas integradas y fáciles de interpretar.

Los aviones están equipados con modernos sistemas de entretenimiento que le ofrecen al pasajero una variada programación incluyendo música, películas, noticias y otros cortometrajes.

Estrategia de Negocio - El HUB de las Américas

Hub de las Américas brinda horarios de vuelo convenientes diseñados para conexiones rápidas y un servicio sin interrupciones de un extremo a otro. Los bolsos son facturados directamente hasta el destino final del pasajero y no es necesario pasar por aduana o por inmigración durante las conexiones. El aeropuerto también cuenta con un gran número de tiendas libres de impuestos.

Además, Hub de las Américas ha renovado y extendido recientemente Presidents Club, operado conjuntamente por Copa Airlines y Continental Airlines. Los pasajeros de clase ejecutiva y los miembros de Presidents Club pueden disfrutar de las instalaciones.

La forma más directa para conectarse con el continente americano.

¿Por qué Hub de las Américas brinda la forma más directa para conectarse con el continente americano?

- La ubicación geográfica y las condiciones climáticas favorables de Panamá hacen posible que el aeropuerto funcione las 24 horas del día, los 365 días del año.
- Conexiones rápidas sin necesidad de pasar por inmigraciones o aduana
- Dos pistas modernas garantizan que el tráfico arribe y despegue sin problemas.
- La operación a nivel del mar permite que nuestras aeronaves extiendan su alcance.

Conectándose con Copa Airlines

¿Por qué motivo volar con Copa Airlines es una experiencia sin igual?

- Los vuelos de Copa Airlines están programados para reducir los tiempos de conexión, que en promedio llevan 90 minutos.
- El equipaje es facturado directamente hasta el destino final del pasajero.
- Más vuelos directos a las ciudades principales del continente americano.
- Copa Airlines brinda servicio a 45 destinos en 24 países. Consulte hacia dónde volamos .
- Una de las flotas más nuevas de la región con un promedio de 4.3 años. Vea nuestra flota.
- Servicio completo a bordo, que incluye comidas, bebidas, películas y música.
- Desempeño superior al 90% en puntualidad, entre los mejores del mundo.
- Premiado programa de viajero frecuente OnePass®

Destinos donde llega COPA AIRLINES Colombia

En Aero República y Copa Airlines contamos con más de 45 destinos en 24 países a los que usted podrá viajar en rutas directas o en conexión a través de las principales ciudades de América.

Conozca en nuestro nuevo mapa interactivo todas las rutas que operan Aero República y Copa Airlines y sus posibles conexiones.

San Andrés	Barranquilla
Santa Marta	Cartagena
Cali	Medellín
Cúcuta	Leticia
Pereira	Bogota
Bucaramanga	

Tabla 1. Destinos nacionales de COPA AIRLINES Colombia

Destinos Internacionales de COPA AIRLINES Colombia



Figura 1. – Mapa de Latinoamérica

Barranquilla, Colombia	Montería, Colombia
Belo Horizonte, Brasil	New York, US
Bogota, Colombia	Oranjestad, Aruba
Bucaramanga, Colombia	Orlando, US
Buenos Aires, Argentina	Panamá, Panamá
Cali, Colombia	Pereira, Colombia
Cancun, Mexico	Port au Prince, Haití
Caracas, Venezuela	Port of Spain, Trinidad &
Cartagena, Colombia	Tobago
Cordoba, Argentina	Punta Cana, República
Cúcuta, Colombia	Dominicana
Guadalajara, Mexico	Quito, Ecuador
Guatemala City,	Rio de Janeiro, Brasil
Guatemala	San Andres, Colombia
Guayaquil, Ecuador	San Jose, Costa Rica
Kingston, Jamaica	San Juan, Puerto Rico
La Havana, Cuba	San Pedro Sula, Honduras
Leticia, Colombia	San Salvador, El Salvador
Lima, Perú	Santa Cruz, Bolivia
Los Angeles, US	Santa Marta, Colombia
Managua, Nicaragua	Santiago de Chile
Manaus, Brasil	Santiago de los Caballeros, República Dominicana
Maracaibo, Venezuela	Santo Domingo, República Dominicana
Medellin, Colombia	Sao Paulo, Brasil
Mexico City, Mexico	Tegucigalpa, Honduras
Miami, US	Valencia, Venezuela
Montevideo, Uruguay	Washington, US

Tabla 2. Destinos Internacionales

Información del Cliente



Figura 2. – Indicador NPS (Net Promotion Service)

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Este estudio exploratorio-descriptivo se desarrolló bajo los siguientes parámetros de tamaño de muestra e instrumento de recolección de información.

Muestra

El trabajo de campo se realizó con una muestra de 20 personas (hombres y mujeres, directivos, con diferente profesión y antigüedad laboral) de una sola empresa del sector aéreo; se aplicó en las instalaciones de la organización localizadas en la ciudad de Bogotá durante el período comprendido entre los meses de Agosto y Septiembre de 2011.

Instrumento de recolección de información

El instrumento utilizado para la obtención de la información fue una encuesta conformada 18 preguntas que enmarcaban la gestión y evolución del conocimiento bajo el título de “Relación entre Gestión del Conocimiento, Innovación y Competitividad Empresarial”.

Las preguntas estaban bajo el contexto de analizar la apropiación, aplicación y generación de conocimiento en la organización, especialmente en lo que tiene relación con la capacitación de las personas, análisis del entorno y el uso de las tecnologías de información y las comunicaciones.

En la siguiente parte de este estudio se encuentra el detalle de las respuestas por parte de los directivos de la aerolínea.

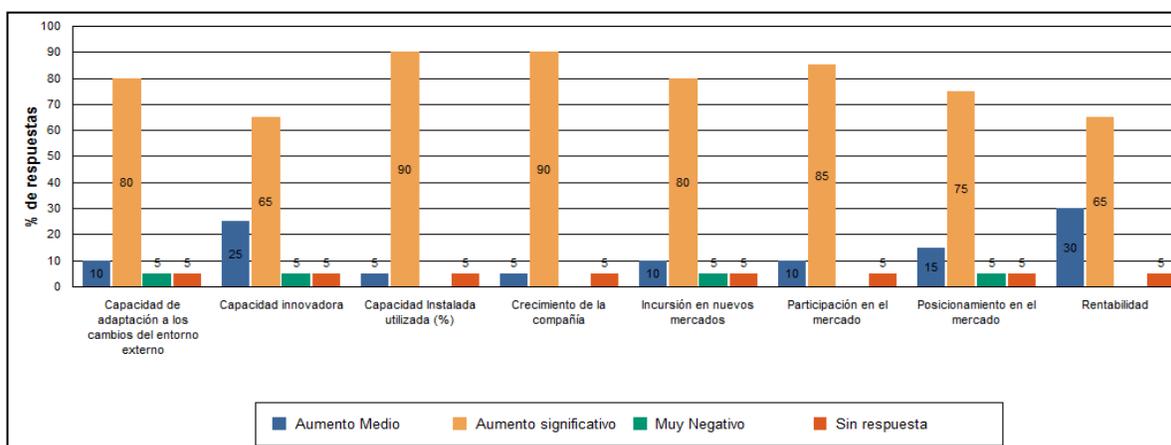
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE COPA AIRLINES COLOMBIA

El análisis de la gestión del conocimiento de la aerolínea se realizó basado en los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta “Relación entre Gestión del Conocimiento, Innovación y Competitividad Empresarial”.

Esta encuesta estuvo dirigida a personal directivo de la compañía, 20 profesionales que colaboraron en el levantamiento de estos datos y posterior análisis; consto de 18 preguntas que enmarcaban la gestión y evolución del conocimiento en la aerolínea.

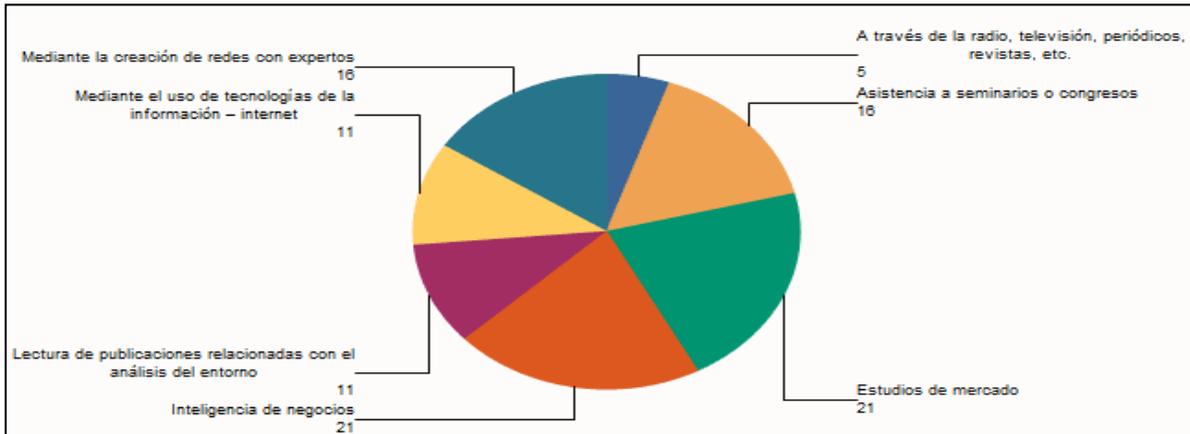
A continuación se presenta el diagnostico de la gestión del conocimiento en COPA Airlines Colombia de acuerdo al análisis de cada una de las preguntas.

Grafica 1. Crecimiento de la compañía en los últimos cinco (5) años.



De acuerdo a los resultados de la encuesta, en esta gráfica se ve reflejado el crecimiento significativo que tuvo la empresa en los últimos 5 años; este crecimiento debido a principalmente a la capacidad instalada utilizada con un índice del 90%, al crecimiento de la compañía con un índice del 90% y por la incursión de nuevos mercados con un índice de 85%, con las rutas internacionales que marcaron la pauta y la estrategia comercial de la compañía al momento de penetrar en el mercado internacional. Por su parte la debilidad estuvo en la capacidad innovadora con 65% y la rentabilidad del ejercicio con un índice del 65% el cual no fue proporcional a los cambios que se dieron en la compañía.

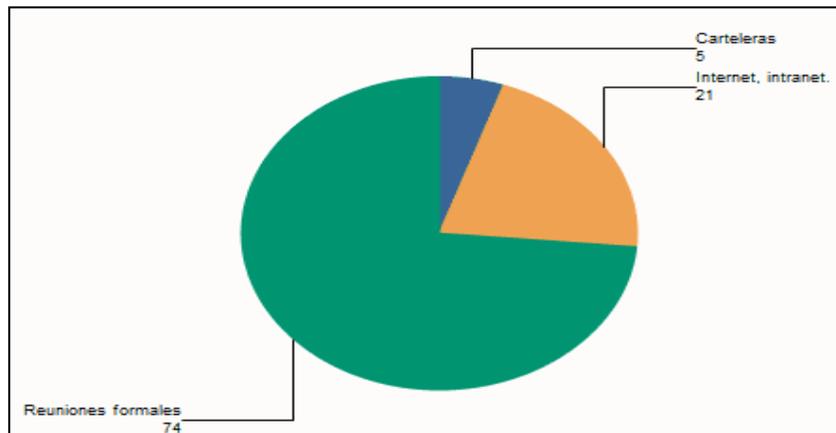
Grafica 2. Medios utilizados para el estudio del entorno



Aero República hoy conocida como COPA AIRLINES tiene como medio oficial para el estudio del entorno, el estudio de mercados con un 21% en el índice, la inteligencia del negocio con un 21% y las redes con expertos con un 15 %; en la compañía actualmente se tiene como cultura a nivel directivo la incursión en grupos de expertos los cuales en comités, teleconferencias, reuniones, etc. monitoreen los cambios del entorno, la industrial y el sector con el fin de mantenerse a la vanguardia de lo que está exigiendo el mercado.

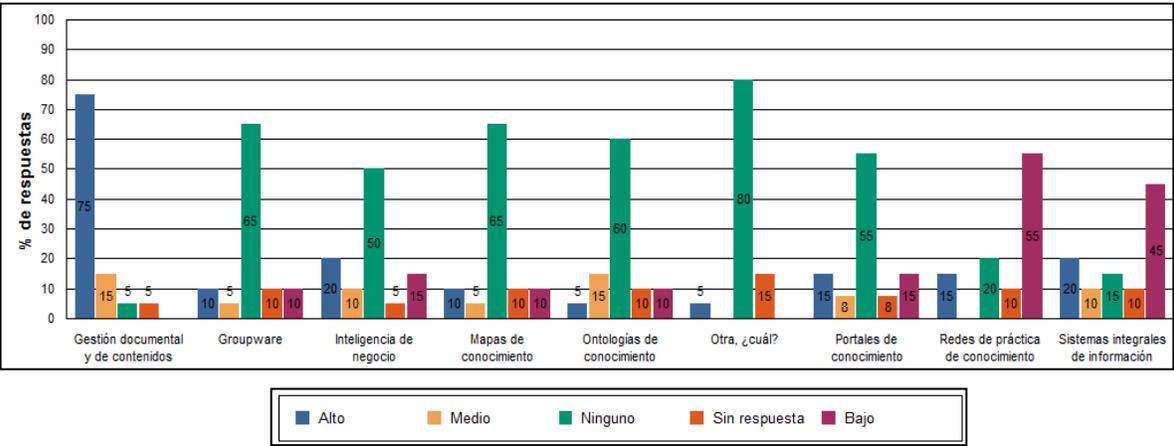
En caso contrario la puntuación más baja de esta pregunta fue el estudio del entorno a través de radio y de televisión ya que no son medios privados, confiables y ágiles para entregar este tipo de información que muchas veces es la base de las estrategias

Grafica 3. El canal de comunicación utilizado por la empresa para informar los resultados.



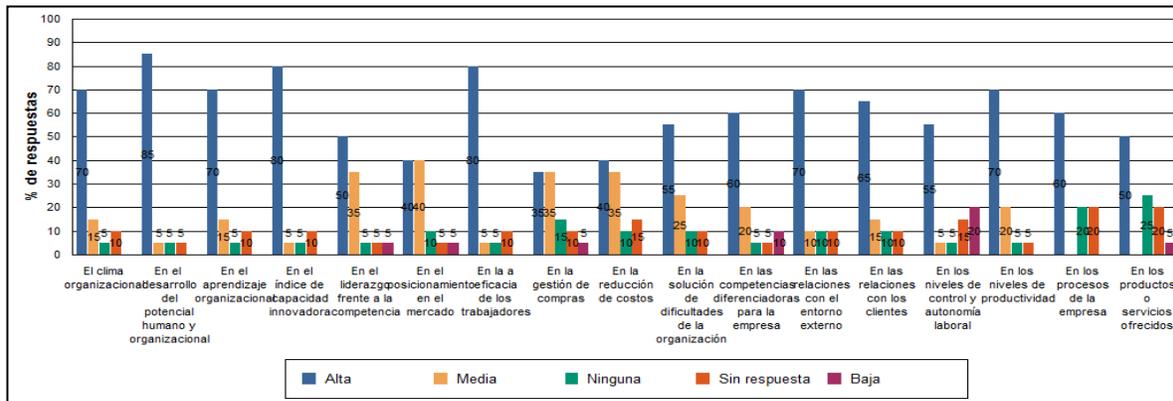
Las reuniones formales es el canal y el medio de comunicación establecido en la compañía para llevar a todos los niveles la información con respecto a los resultados de la compañía, las metas establecidas, los objetivos trazados, el propósito del año en curso, los cambios venideros, etc.; solo de esta manera reconoce la empresa el aporte que está haciendo hacia el compromiso por parte de todos; este factor arrojó un resultado del 74% como índice de la preferencia de este medio; mientras que internet o las carteleras no extienden los sentimientos que se deben mostrar ante los resultados u objetivos, por lo que se obtuvo un resultado de 21% y 5% respectivamente.

Grafica 4. Herramientas de conocimientos utilizadas para análisis de la información de la compañía.



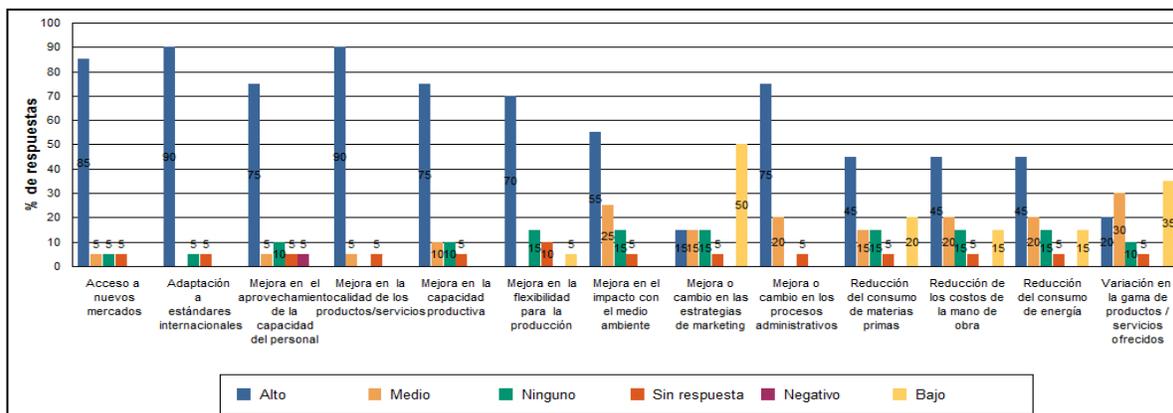
De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica las herramientas de conocimiento más representativo de COPA AIRLINES Colombia son la gestión documental con un índice del 75% como alto, así como los portales de conocimiento y sistemas integrales de información; sin embargo, también presenta que la compañía no tiene mayor variedad en las herramientas teniendo como ninguno las redes de prácticas de conocimientos con índices de 55% sobre la clasificación de ninguno; así como los Groupware con 65% sobre esta misma clasificación.

Grafica 5. Indicador de Desempeño de los colaboradores de acuerdo a las capacitaciones programadas.



Las capacitaciones son fuente fundamental en COPA AIRLINES Colombia para la contribución en el potencial humano con 85%, la eficacia de los trabajadores con un índice del 80% y mejorar las condiciones del clima organizacional con el 70%, para el desarrollo del potencial humano, para el aprendizaje organizacional, para el liderazgo frente a la competencia, para la relación con nuestros clientes, en los procesos de la empresa siendo esto parte fundamental y una de las primeras que se ven reflejadas cuando se le brinda capacitación a los trabajadores.

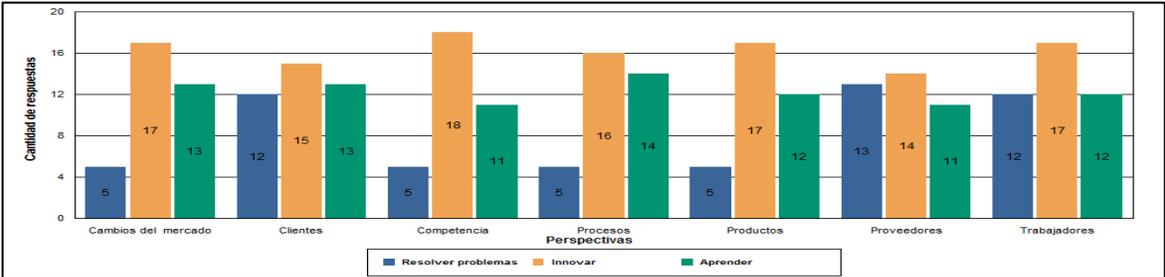
Grafica 6. Participación en el Mercado a partir de los cambios en la compañía.



Durante los cinco años la compañía tuvo una participación sorprendente en el mercado, con acceso a nuevos mercados, gracias a su adaptación a los estándares internacionales, a la mejora en el aprovechamiento de la capacidad del

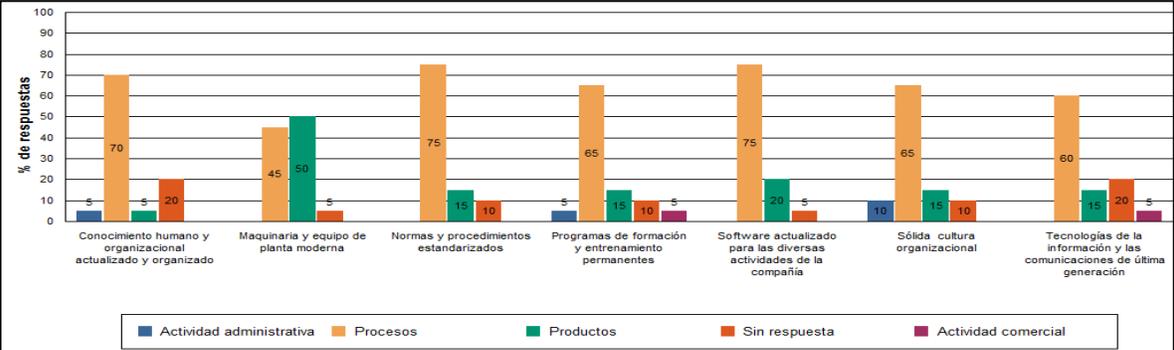
personal, en la mejora en la calidad de los productos, en la mejora en la capacidad productiva, en las mejoras en la flexibilidad para la producción, con la concientización en el impacto con el medio ambiente, los cambios en los procesos administrativos, reducción en los costos de mano de obra en algunos procesos y en la reducción en el consumo de energía; sin embargo los mas relevantes en este listado fueron la adaptación de estándares internacionales con un 90% y con el mismo índice está la mejora en la calidad de los productos; siendo una preocupación con el resultado las mejoras en el cambio de la estrategias de marketing con un índice del 50% en la clasificación de bajo.

Grafica 7. Capacidades de la compañía frente a cambios.



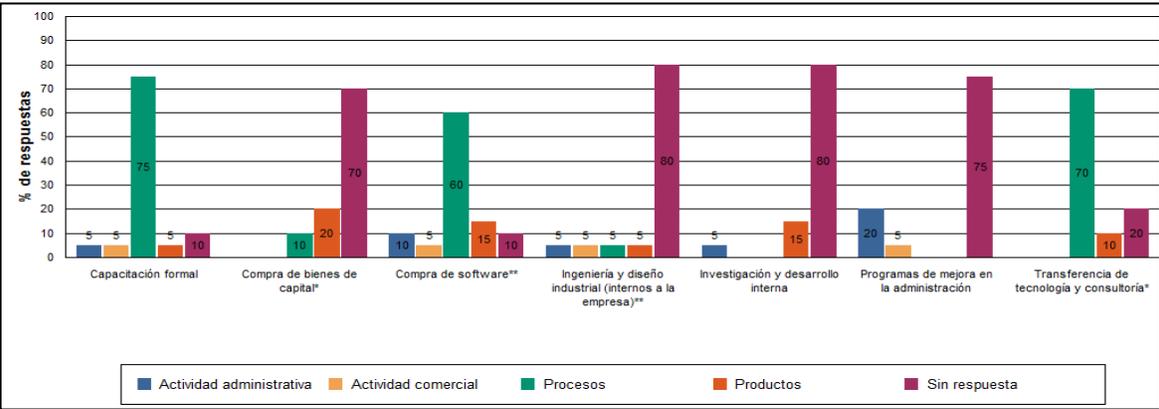
De acuerdo a los resultados de la encuesta COPA AIRLINES Colombia tiene habilidades interesantes para manejar los cambios con un índice del 17% para innovar, aprender y resolver problemas con respecto a lo que suceda en el mercado, a lo que suceda con los clientes, a lo que suceda los proveedores y los colaboradores; sin embargo es muy bajo el índice para resolver problemas frente a la competencia, procesos y productos con un índice del 5% cada uno.

Grafica 8. Variables que maneja la organización y los cambios que generan estas variables.



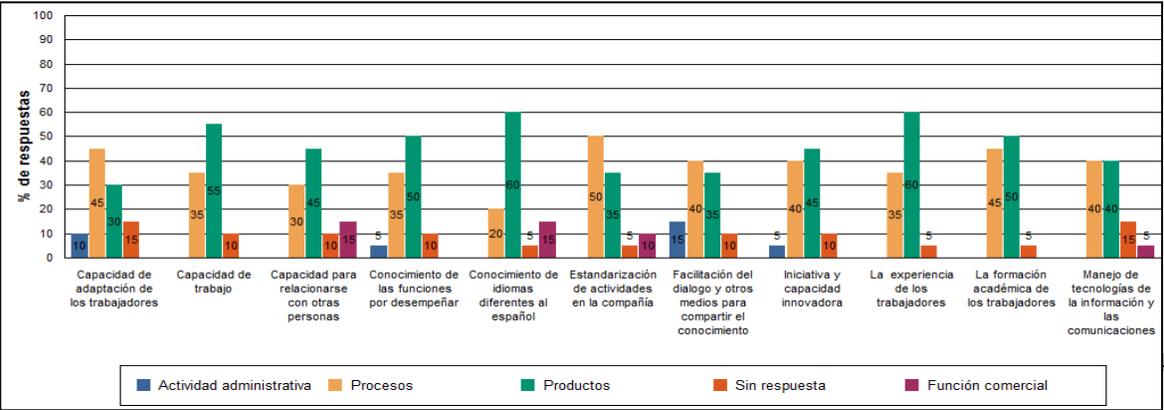
La compañía cuenta con conocimientos humanos en los procesos que tiene un 70% de participación en la pregunta y con normas y procedimientos estandarizados con un índice del 75%; sin embargo los niveles débiles de la organización están en la maquinaria y equipo de planta moderna sobre todo en el producto a pesar que se cuenta con una flota de aviones 100% renovadas procesos alternos y que acompañan el producto (servicio de transporte) no están manejados con la mejor y alta planta como es el caso de los equipos de tierra.

Grafica 9. Aprendizajes e innovación en la compañía en los últimos cinco años.



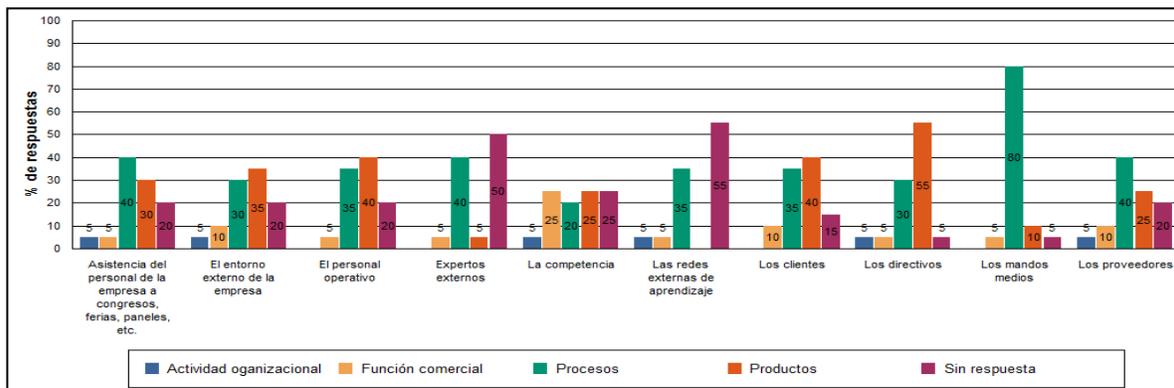
Dentro de los aprendizajes que la empresa tuvo durante cinco años está el invertir en capacitaciones formales en los procesos con un índice del 75% y en la transferencia de tecnología y las consultorías con un índice del 70%. La empresa no invirtió en Investigación y desarrollo del producto con un índice del 15%, en compras de bienes de capital y tampoco consideró los programas de mejora en la administración.

Grafica 10. Fuentes de cambio en la compañía.



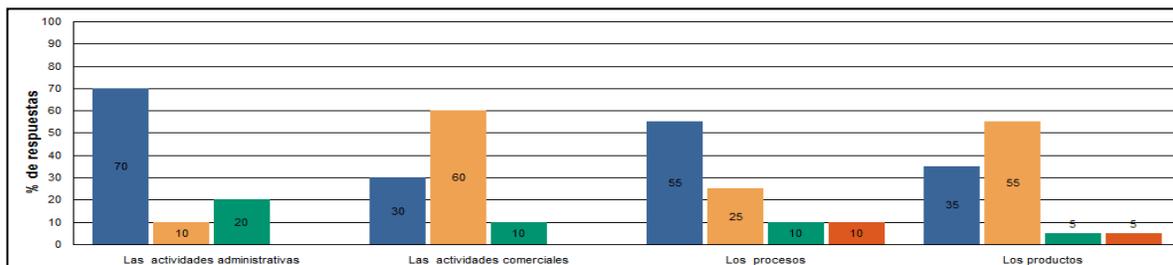
En la gráfica se evidencia que la compañía está influenciada por el manejo de cambio a través de la capacidad de adaptación de los trabajadores con respecto a los procesos (45%), la capacidad de trabajo con respecto a los productos y que los empleados manejan altas capacidades para relacionarse con otras personas a nivel de productos.

Gráfica 11. Fuentes de conocimientos que son generadoras de cambio en la organización.



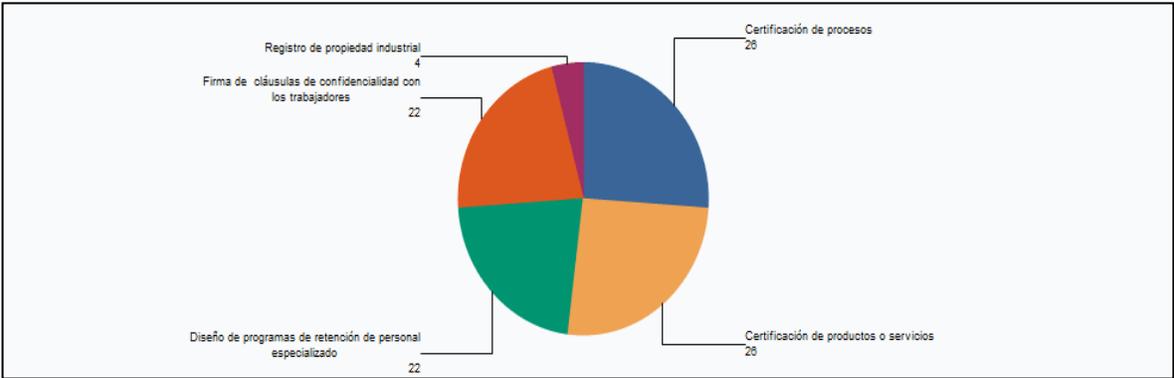
De acuerdo a lo evidenciado en la gráfica se presenta que la compañía tiene una alta influencia en los mandos medios con respecto a los procesos con 80% en las respuestas, así como la importancia que se le da a la participación a congresos, ferias y capacitaciones a nivel de procesos, con un porcentaje de respuesta del 40%; sin embargo tiene oportunidades de mejora en la utilización de redes externas de aprendizaje con un porcentaje del 55% de respuestas y expertos externos con un 50% en las respuestas.

Gráfica 12. Contribución de la organización en procesos de innovación dentro de la empresa o en el mercado.



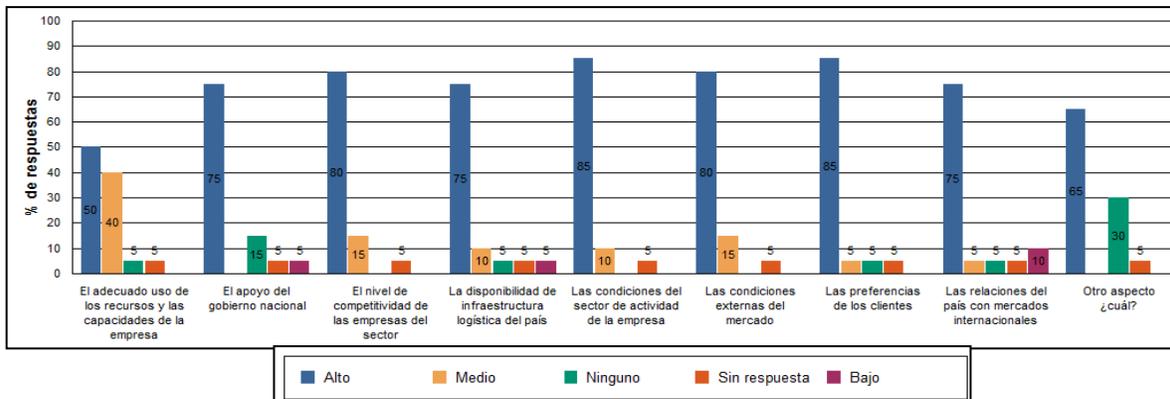
La organización presentó en los últimos cinco (5) años procesos innovadores en las actividades administrativas de la empresa con un 70% en las respuestas, en las actividades comerciales marcando la pauta en el mercado internacional con un 60% en las respuestas, en los procesos de la organización con un 55% en las respuestas y en los productos a nivel internacional con un 55% en las respuestas; sin embargo presentó oportunidades de mejora en las actividades administrativas a nivel de mercado internacional con un 10% de las respuestas y los productos a nivel de mercado nacional con un 5%.

Gráfica 13. Incursión de la empresa en propiedad industrial.



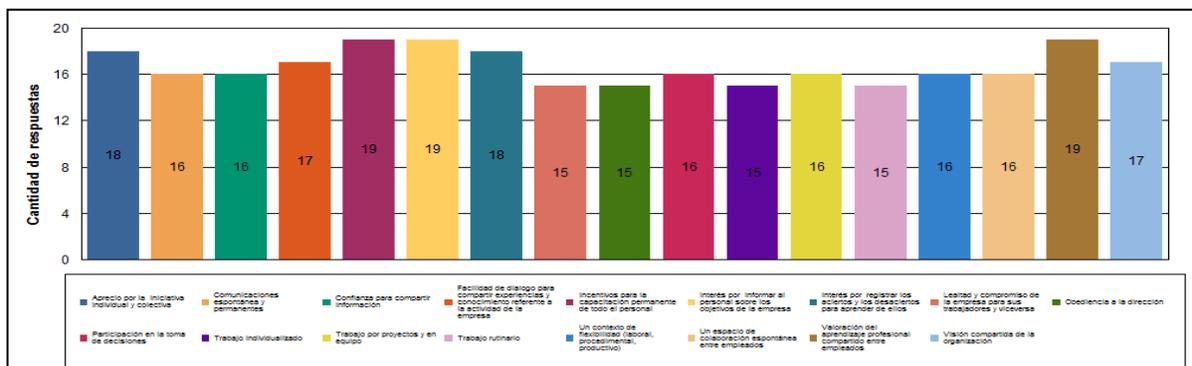
De acuerdo a lo evidenciado en la gráfica se observa que COPA AIRLINES Colombia a invertido en certificación de productos y servicios con un 25% del índice, en certificación de procesos con un 25% del índice, el diseño de programas de retención de personal especializado con un 22% del índice, en firmas de cláusulas de permanencia; en lo poco que ha invertido es en registros de propiedad industrial con un índice del 4% sobre la muestra.

Grafica 14. Factores que afectan la participación de COPA AIRLINES Colombia en el mercado.



Dentro de los factores que más representan este indicador para que la organización tenga una participación en el mercado están Las condiciones del sector de actividad de la empresa con un 85% de las respuestas y la preferencia de los clientes con el mismo porcentaje; sin embargo, presentó oportunidades de mejora en el apoyo del gobierno nacional con puntajes de 5% en bajo y 5% sin respuestas.

Grafica 15. Como está definida la cultura organizacional de la empresa.

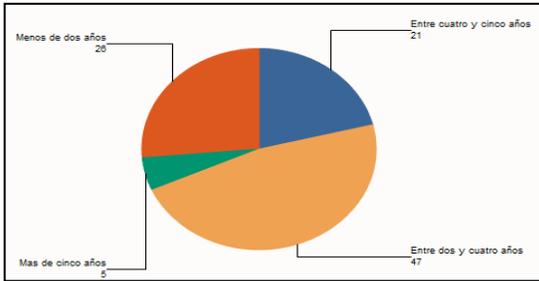


Los rasgo más sobresalientes en la cultura organizacional de la empresa están Incentivos para la capacitación permanente de todo el personal con una cantidad de respuestas de 19, Interés por informar al personal los objetivos de la empresa con una cantidad de respuesta de 19, Valoración del aprendizaje profesional compartido entre empleados con un cantidad de puntaje de respuestas de 19; sin

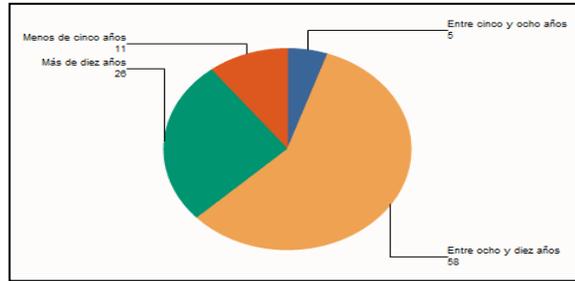
embargo presentó oportunidades de mejora en trabajo rutinario con 15 en cantidad de respuestas y con la misma cantidad el trabajo individualizado.

Gráfica 16 y 17. Experiencia para desempeñar un cargo directivo o no directivo de la compañía.

Cargo No Directivo:



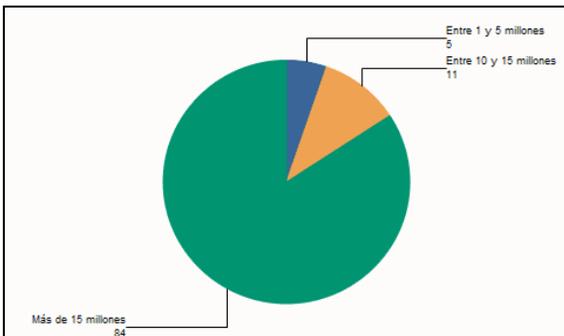
Cargo Directivo:



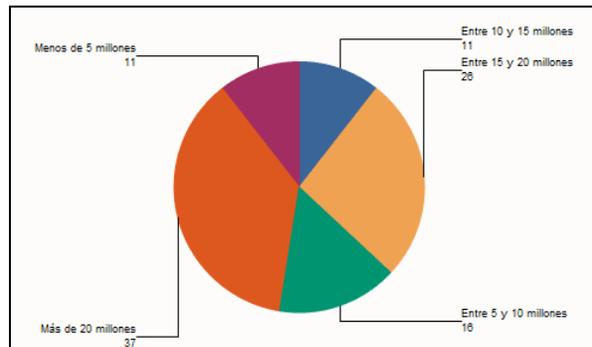
De acuerdo a las gráficas se evidencia que COPA AIRLINES Colombia requiere para cargos no directivos entre 2 y 4 años de experiencia con un índice del 47% y con posibilidades para algunos cargos directivos de requerir entre 8 y 10 años con un índice del 58%.

Gráfica 18 y 19. Inversión promedio anual en capacitación

Cargo No Directivo:



Cargo Directivo:

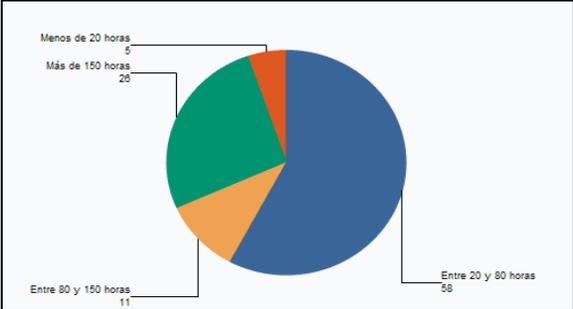


Para cargos no directivos se observa que el promedio de inversión anual en capacitación en AERO REPÚBLICA está oscilando entre más de 15 millones de pesos por persona.

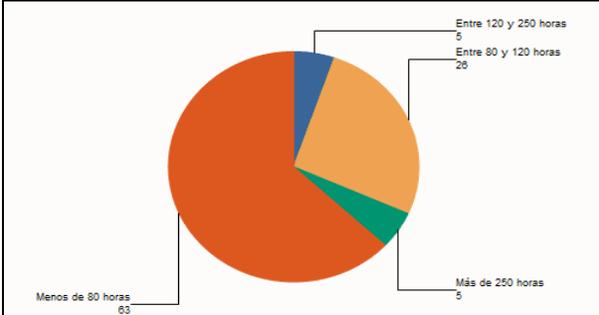
Para los cargos directivos la inversión en capacitación está oscilando en mapas de 20 millones de pesos para cada uno que representa un 37% de la muestra y para cargos no directivos está con más de 15 millones que representa un 84% de la muestra entregando esta respuesta.

Gráfica 20 y 21. Tiempo en capacitación anual por cargos.

Cargos No Directivos:



Cargos Directivos:



En esta gráfica se evidencia que la porción más importante en la empresa es por el lado de No Directivos un tiempo de capacitación entre 20 y 80 horas en el año siendo esto un 58% de la muestras y por el lado de los Directivos más de 80 horas que representa un 63% de la muestra; siendo esto una cifra reconocida para la preparación del personal en todos los niveles.

CONCLUSIONES

La Gestión del Conocimiento es la base de la sociedad y del mundo empresarial actual; es la competencia no técnica que se debe desarrollar en una organización.

Durante el desarrollo de esta investigación se analizó y se evidenció las bases y fundamentos en los que está enmarcado el conocimiento en Aero República S.A., hoy conocida como COPA AIRLINES Colombia; Aerolínea colombiana que desde hace seis (6) años se convirtió en sociedad con capital extranjero y hoy luego de arduas jornadas de trabajo para lograr la alineación de procedimientos y procesos; se tiene una aerolínea de talla mundial certificada por IATA bajo cumplimiento de los estándares IOSA.

Se quiso desarrollar este estudio en COPA AIRLINES Colombia ya que es una empresa que estuvo sometida a un proceso de compra y que muy probablemente este proceso tendrá opiniones de acuerdo y desacuerdos. Esta situación fue una variable de interés para el estudio de la administración del conocimiento por parte de los directivos de la aerolínea quienes debían incentivar a sus colaboradores en la ganancia que traía el etapa que atravesaban.

En el caso específico que define Choo (2000), COPA AIRLINES tiene dentro de su estrategia de desarrollo el crear la visión del conocimiento en todo su personal, enmarcando a la aerolínea en lo que este autor denomina “Organización Inteligente” creando espacio en los que se cree, desarrolle, divulgue y mejore el conocimiento y sean abiertos a todos los niveles; teniendo como altos los porcentajes en los ítems de la encuesta que trataban a cerca de participación en foros, reuniones formales y la gestión documental que se maneja en todos los niveles.

Así mismo, se identificó que la aerolínea trabaja en un modelo de gestión del conocimiento como lo describe Blanco (2004); integrando los recursos y capacidades del personal con la alianza estratégica que atravesó la empresa de Colombia con su casa matriz en Panamá. Esto se vio reflejado en los resultados la pregunta 5 de la encuesta que muestra que es prioridad invertir en el potencial humano, la pregunta 6 con la adaptación en los estándares internacionales y en la pregunta 12 que describe la importancia de los directivos para la innovación en actividades administrativas y como lo describen Holtshouse (1998), y Leonard (1998); donde exponen que un ingrediente esencial para elevar el conocimiento es la interacción cara a cara como un requisito del conocimiento tácito; reflejándose en los resultados de la pregunta 9 donde las reuniones formales toman un valor relevante en esta etapa de la aerolínea.

También, los resultados del estudio indican que la aerolínea necesita adquirir, apropiarse y crear conocimiento para una mejor competitividad organizacional en cuento a la habilidades de los trabajadores y en la capacidad de adaptación de los

mismos ante el cambio; esto, de acuerdo a los resultados de las preguntas 7 y 10 de la encuesta.

Un aspecto a considerar como relevante son el número de horas en entrenamiento a nivel directivo y no directivo que maneja la empresa; así mismo los costos de capacitación para ambos niveles que tiene considerada la aerolínea en su presupuesto anual; sin embargo, la experiencia para cargos no directivos no es exigente.

A este respecto, es importante que el grupo de directivos de COPA AIRLINES reconozcan que la gestión del conocimiento cada vez se convierte en el factor diferenciador y por ende, determinante de la competitividad de las propias personas y organizaciones en el actual ambiente cada vez más globalizado, complejo y competitivo, lo cual requiere de una reorientación de sus decisiones a dar prioridad real a la gestión del conocimiento como recurso estratégico.

En virtud de los resultados antes mencionados, obtenidos de este estudio, se considera de gran relevancia propiciar nuevas investigaciones de carácter empírico, especialmente de estudios de casos en profundidad en las que participen los nuevos directivos de la empresa (10%), y no solos estudios en COPA AIRLINES, sino en aquellas empresas que vivieron o estén viviendo grandes procesos de cambio, para contrastar la información obtenida de la encuesta y complementarla del tal forma que se pueda llegar a un conocimiento más realista de la situación de la aerolínea en particular en aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y de esta manera identificar, diseñar e implementar estrategias que respondan a las particularidades de la organización para apoyar a la misma en una mejor gestión del conocimiento y agregar valor a su respectiva competitividad.

Vale mencionar que el desarrollo de estudios como este permite un acercamiento al conocimiento de la realidad empresarial en el campo de la gestión del conocimiento y de la dirección empresarial sobre si misma en el respectivo campo desde una perspectiva académica y a partir de ello motivar acciones conjuntas en la que se diseñen estrategias para gestionar el conocimiento como recurso estratégico que genere valor agregado.

Es importante mencionar que por ser este un estudio de carácter exploratorio y netamente descriptivo, la información que del mismo se desprende presenta grandes limitaciones tanto de índole metodológico como de confiabilidad de la información al servir la misma de referente general, pero que requiere de estudio más detallado para obtener información que permita identificar las particularidades del conocimiento en una empresa aérea en proceso de compra.

Finalmente, es importante tener en cuenta, también, que los resultados del estudio reflejan una tendencia de los entrevistados a puntuar la percepción de forma

positiva, resultado que puede obedecer en gran parte al propio diseño del instrumento utilizado para la obtención de la información y por ello es pertinente realizar una objetiva reflexión al respecto con el propósito de realizar los ajustes que sean necesarios para disponer de un instrumento más confiable y de esa forma obtener información con mayor validez que permita generar estrategias de intervención efectiva en la dinámica de la organizaciones en función de contribuir a apoyar las acciones de las mismas para una mejor competitividad organizacional.

RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que se le hace a esta compañía líder en puntualidad en Colombia es el de desarrollar y mejorar las metodologías para los estudios y adquisición de conocimiento.

El conocimiento se obtiene en la medida en la que se logra mejorar la capacidad de administrar los recursos físicos, intelectuales y humanos que se tengan; por esto, es necesario iniciar con identificar los recursos que van a apalancar cada proyecto de la compañía, es recomendable mejorar la capacidad de manejo del cambio para que este no traiga contra tiempos, tiempos muertos y por ende costos que se puedan evitar con un muy buen manejo de cambio.

Conocimiento de idiomas diferentes al español es una debilidad para temas comerciales y de servicio, así como se evidenció como oportunidad de mejora el manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones; a pesar que se entrena al personal técnico y a pilotos en los procesos con los nuevos equipos, la percepción del resto de la compañía es que para los cargos operacionales que acompañan estos procesos no son entrenamientos tan contundentes que permitan que los que están detrás de la operación vayan al mismo ritmo de esta primera línea operacional.

Contribución de la organización en procesos de innovación dentro de la empresa o en el mercado a través del producto, es también una oportunidad para explorar ya que dentro de los resultados fueron bajos estas preguntas parte de los empleados encuestados.

A manera de resumir la recomendación, que se le hace a Copa Airlines para la administración del conocimiento es implementar el modelo Integral de Administración del Conocimiento basado en estudios realizados por los autores citados en este estudio.

La gerencia o Administración del conocimiento es entendida como es entendida como el proceso sistemático relacionado con la identificación, adquisición, socialización, compartición, creación y usos del conocimiento relevante como estrategia para potenciar la capacidad competitiva, de las organizaciones, las cuales, junto con las personas que las conforman y el entorno externo en el que las mismas actúan, son entendidas como sistemas abiertos y complejos en donde operan de forma simultánea múltiples lógicas e incertidumbres, así como diversidad de fuerzas que les exigen estar en permanente dinámica y ajuste.

El conocimiento en sus diferentes manifestaciones (ideas, experiencia, intuiciones, etc.) y tipos (explícito, tácito, interno, externo, público, privado, etc.) es el recurso clave para la toma de las decisiones en los ámbitos estratégico, táctico y operativo de cualquier organización, pero con el convencimiento de que cada organización es diferente a las demás y por ello, la necesidad de considerar factores como el

perfil de las personas, los rasgos de la cultura, la estructura y la estrategia organizacional, el estilo gerencial, el grado de tecnificación y el grado de información que tiene cada organización de sí misma y de su entorno externo (local, regional, nacional y global) al momento de optimizar el uso de este recurso.

Las variables consecutivas del modelo integral de administración del conocimiento son:

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

Y el proceso para la implementación de este modelo es:

* Fase de familiarización con el tema: consistente en familiarizar a los directivos de la organización con los aspectos generales y básicos de la gerencia del conocimiento como estrategia competitiva y la metodología para el diseño y la implementación del tema en la organización.

* Fase de diagnóstico organizacional integral: orientada a la evaluación del grado de presencia de actividades de gestión del conocimiento en la organización y la relación de las mismas con la capacidad competitiva de ésta en el momento de su evaluación.

* Fase de sensibilización sobre gerencia del conocimiento: tiene como fin capacitar al conjunto de las personas de la organización en los conocimientos básicos sobre el tema de lo que es la administración del conocimiento, los modelos y herramientas existentes, así como de los beneficios y también las limitaciones y las dificultades de la puesta en marcha de programas en ese campo.

* Fase de diseño de un programa de gerencia del conocimiento: orientada al diseño específico de un programa de administración del conocimiento que responda a las particularidades y necesidades específicas de la organización interesada.

* Fase de implementación y seguimiento: es la fase de la puesta en marcha del programa diseñado en la fase anterior una vez definidos los responsables de orientar ese proceso y de asignar los recursos definidos y asignados para tal efecto.

BIBLIOGRAFÍA

Andrew, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje, Economía industrial. Madrid, España: Gestión 2000.

Arbonés, Á. 2006. *Conocimiento para innovar*. España. Díaz de Santos.

Arbornés, A. y Aldázabal, j. 2005. *Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO) basado en el MIK K-FACTS*. España. SUSSEX University.

Benavides, C. y Quintana, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid, España: Díaz de Santos, Asociación Española para la Calidad (pp. 1-227).

Bennet, A. y Bennet, D. (2004). Organizational survival in the new world: The intelligence complex adaptive system. A new theory of the firm. Burlington, USA: Elsevier Science.

Bernal, C., Turriago, Á. y Sierra, H. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. Revista de la Escuela de Administración, (16) (pp. 31- 49).

Blanco, C. 2004, "*La Gestión del Conocimiento en las empresas intensivas en tecnología en los parques tecnológicos vascos y el impacto en el rendimiento*: Tesis doctoral, España. Universidad de Deusto.

Blanco, C. y Jaimes, A. 2007. "*La Gestión de Conocimientos en Entidades de Conocimiento: El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa*", Revista Pensamiento y Gestión, N° 22, julio de 2007. Barranquilla, Universidad del Norte.

Blanco, C. y Peña, I. 2008. "*La Transferencia de I+D en España, principal reto para la innovación: Creación de Empresas e Innovación (Comportamiento de empresas intensivas en tecnología. El caso de los parques tecnológicos vascos de la CAPV)*", Edición Especial de Economía Industrial N° 366, Madrid, España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Bueno, E. 1999. *Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España*. Madrid. Instituto Universitario Euroforum.

Carrión Maroto, Juan. (1996). "La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento".

Castells, M. 2000. La era de la información. Vol. 1. *La sociedad en Red*. Madrid. Alianza editorial.

Choo, W. 2000. *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México Oxford.

Davenport, T. y Prusak, L. 2000. *Trabajando con el conocimiento: cómo las organizaciones administran lo que ellas conocen*. España. McGraw Hill.

Drucker, P. 1993. *La sociedad postcapitalista*. Bogotá. Grupo editorial Norma.

McAdam, R. y Reid, R. 2001, SME and *Large organization of Knowledge management: comparisons and Contrasts*. London. Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 3.

Malvicino, Santiago. (2010). "Los sistemas de Gestión Integrados y la gestión de conocimiento".

Martínez García, Francisco. (1999). "Gestión Estratégica del Conocimiento".

Nelson, R. y Winter, S. 1982. *An Evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA. Harvard University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. 2000. *La empresa creadora de conocimiento*. En: *Gestión del conocimiento*. Bilbao. Harvard Deusto Business Review,

-----, 1995. *La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México. Oxford.

Riesco, M. 2006. *El negocio es el conocimiento*. España. Diaz de Santos.

Rivero, S. Claves. 2002. *Pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento*. Madrid. Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao – Socintec,

Rodríguez, Mónica (2009). "Análisis de la información de los datos de Vuelo".

Serradell, E. y Pérez, Á. 2004. La **gestión del conocimiento en la nueva economía**. España. Gestión 2000.

Senge, Peter. (1990). "El aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento".

Teece, D. J. 2000. *Managing Intellectual capital. Organizational, strategy and policy dimensions*. Oxford. Oxford University Press.

Toffler, A. 2000. *Cambio de poder*. Bogotá. Plaza y Janes.

Valhondo, Domingo. (2003). "Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad".

Zabala, J. (1990). "De la Gestión del Conocimiento a la Gestión por el Conocimiento".

Anexo A



CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

OBJETIVO: Conocer información referente a la **relación** entre la **gestión del conocimiento y la innovación con respecto a la capacidad competitiva** de las organizaciones.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO.

Lugar y fecha de realización de la encuesta: _____

Razón social de la organización (nombre): _____

Sector Económico: _____, Años de actividad de la organización: _____

Número de trabajadores que laboran actualmente en la organización: _____

Naturaleza de la organización: S. A. _____, Ltda. _____, otra _____. Pública _____

Mixta (inversión de Estado y privada) ____; Inversión: Nacional ____, Extranjera _____

Cargo actual que desempeña el entrevistado: _____

Grado académico: _____ Edad: ____, Sexo: ____,

Ciudad donde labora: _____.

INSTRUCCIONES

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados relacionados con la importancia del conocimiento y la innovación en la administración de la empresa, por favor, de manera espontánea, responda, según su percepción, cada uno de los siguientes enunciados:

ENUNCIADOS

1. ¿Cuál fue el comportamiento de la empresa en los últimos cinco años en cada uno de los siguientes indicadores? (Marque con X el grado)

Indicador	Comportamiento del indicador					
	Aumento significativo	Aumento Medio	Aumento Bajo	Sin cambio	negativo	Muy negativo
Crecimiento de la compañía						
Rentabilidad						
Participación en el mercado						
Incursión en nuevos mercados						
Posicionamiento en el mercado						
Capacidad innovadora						
Capacidad de adaptación a los cambios del entorno externo						

2. De los siguientes medios, ¿cuál es el más utilizado por la empresa para conocer el entorno externo? (Marque X la respuesta)

Medio de obtención de información	Marque X
Estudios de mercado	
Inteligencia de negocios	
Asistencia a seminarios o congresos	
Asistencia a ferias o exposiciones	
Invitación de expertos en análisis de entorno para dictar seminarios	

Lectura de publicaciones relacionadas con el análisis del entorno	
A través de la radio, televisión, periódicos, revistas, etc.	
Mediante el uso de tecnologías de la información – internet	
Mediante la creación de redes con expertos	
Ningún medio en particular	

3. De los siguientes medios, ¿cuál es el más utilizado para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados de la empresa? (marque con X la respuesta)

Medio de información	Marque X
Reuniones informales	
Reuniones formales	
Internet, intranet.	
Convenciones	
Memorandos	
Carteleras	
Otro ¿cuál?	

4. De las siguientes herramientas relacionadas con conocimiento, ¿cuáles utiliza la empresa y cuál es su impacto en los objetivos organizacionales? (marque con X)

Herramientas utilizadas	Impacto en los objetivos organizacionales			
	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
Mapas de conocimiento				
Portales de conocimiento				
Gestión documental y de contenidos				
Inteligencia de negocio				
Ontologías de conocimiento				

Portales de conocimiento				
Sistemas integrales de información				
Redes de práctica de conocimiento				
Groupware				
Otra, ¿cuál?				

5. Cuando en la empresa hay capacitación de los trabajadores sobre nuevos conocimientos relacionados con su desempeño laboral ¿en dónde se producen efectos de mejoras? (marque con X su respuesta)

Factor de mejora	Grado de mejora			
	Alta	Media	Baja	Ninguna
En los procesos de la empresa				
En los productos o servicios				
En el índice de capacidad innovadora				
En los niveles de productividad				
En el aprendizaje organizacional				
En la a eficacia de los trabajadores				
En el desarrollo del potencial humano y organizacional				
En el clima organizacional				
En la solución de falencias de la organización				
En las relaciones con los clientes				
En las relaciones con el entorno externo				
En los niveles de control y autonomía laboral				
En las competencias diferenciadoras para la empresa				
En el liderazgo frente a la competencia				
En el posicionamiento en el mercado				
En la reducción de costos				
En la gestión de compras y proveedores				

6. ¿Cuáles de los siguientes cambios se han dado en la empresa en los últimos cinco años y cuál fue o ha sido su impacto en los resultados de la empresa en cuanto a participación de mercado?

Cambios ocurridos en la empresa	Impacto en la participación del mercado				
	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Negativo
Mejora o cambio en las estrategias de marketing					
Mejora en la calidad de los productos/servicios					
Variación en la gama de productos / servicios ofrecidos					
Mejora o cambio en los procesos administrativos					
Acceso a nuevos mercados					
Mejora en la capacidad productiva					
Mejora en la flexibilidad para la producción					
Reducción de los costos de la mano de obra					
Reducción del consumo de materias primas					
Reducción del consumo de energía					
Mejora en el impacto con el medio ambiente,					
Adaptación a estándares internacionales					
Mejora en el aprovechamiento de la capacidad del personal					

7. ¿Actualmente, cuáles de las siguientes capacidades tiene la empresa frente a las perspectivas a continuación enunciadas? (Marque con X la respuesta)

Capacidad de Perspectivas	Resolver problemas	Innovar	Aprender
	Clientes		
Proveedores			
Trabajadores			
Competencia			
Cambios del mercado			
Productos			
Procesos			

8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos posee esta organización y qué tipo de cambio significativo (innovación)* ha generado cada aspecto? (Marque con X si existe o no el aspecto y dónde se dio el cambio o innovación)

Aspecto	Existe		Cambio o innovación*			
	Si	No	Productos	Procesos	Actividad comercial	Actividad Administrativa
Tecnologías de la información y las comunicaciones de última generación						
Software actualizado para las diversas actividades de la compañía						
Maquinaria y equipo de planta moderna						
Conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado						
Sólida cultura organizacional						
Programas de formación y entrenamiento permanentes						
Normas y procedimientos estandarizados						

*Nota: a continuación se presentan los conceptos de cambio considerados como innovación:

Cambio o Innovación en producto es la introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los correspondientes a productos anteriores de la empresa) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).

Cambio o Innovación en proceso es la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar fundamentalmente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

Cambio o Innovación organizacional es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local; cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

Cambio o Innovación en comercialización es la introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje.

9. ¿Cuáles de las siguientes tipos de actividad ha realizado la empresa durante los últimos cinco años y qué pretendió cambiar o innovar? (Marque con X el tipo de actividad, el aspecto cambiado y si impacto)

Tipo de actividad*	Aspecto cambiado				Impacto		
	Productos	Procesos	actividad comercial	Actividad administrativa	Si	No	Aún no
Investigación y desarrollo interna							
Compra de bienes de capital*							
Compra de software**							
Transferencia de tecnología y consultoría*							
Ingeniería y diseño industrial (internos a la empresa)**							
Programas de mejora en la administración							
Capacitación formal							

* **Bienes de Capital:** Adquisición de máquinas y equipos de avanzada específicamente destinados a introducir cambios, mejoras y/o innovaciones en productos, procesos, técnicas organizacionales y/o de comercialización.

****Software:** Adquisición de Software específicamente destinado a introducir cambios, mejoras y/o innovaciones en productos, procesos, técnicas organizacionales y/o de comercialización.

***Transferencias de Tecnología y Consultorías:** Adquisición de derechos de uso de patentes, inventos no patentados, licencias, marcas, diseños, know-how, asistencia técnica, consultorías y otros servicios científicos y técnicos contratados a terceros (que no hayan sido incluidos en I+D externa).

****Ingeniería y Diseño Industrial:** Diseño industrial y otras preparaciones técnicas para la producción y distribución no incluidas en I+D. Incluye planos y gráficos para la definición de procedimientos, especificaciones técnicas y características operativas, instalación de maquinaria, ingeniería industrial, y puesta en marcha de la producción.

10. Cuáles de los siguientes aspectos de trabajo en la empresa actualmente son fuente de cambio en los productos, los procesos, los aspectos comerciales o administrativos con impacto en la capacidad competitiva de la empresa. (Marque X)

Aspecto de trabajo	Aspecto cambiado				Impacto en la Competitividad*	
	Productos	Procesos	Función comercial	Actividad administrativa	Si	No
La experiencia de los trabajadores						
La formación académica de los trabajadores						
Estandarización de actividades en la compañía						
Facilitación del dialogo y otros medios para compartir el conocimiento						
Conocimiento de las funciones por desempeñar						
Capacidad de adaptación de los trabajadores						
Conocimiento de idiomas diferentes al español						
Capacidad para relacionarse con otras personas						

Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones						
Iniciativa y capacidad innovadora						
Capacidad de trabajo						

* Capacidad de la empresa para permanecer y/o ganar participación en el mercado.

11. ¿Cuáles de las siguientes fuentes de conocimiento ha producido o produce cambios en la capacidad competitiva de la empresa? (marque con X el tipo de cambio y si impacta o no en la capacidad competitiva)

Fuente de conocimiento	Tipo de cambio o innovación				Impacto en la Competitividad*	
	Productos	Procesos	Función comercial	Actividad Organizacional	Si	No
Los directivos						
Los mandos medios						
El personal operativo						
Los clientes						
La competencia						
Los proveedores						
El entorno externo de la empresa						
Expertos externos						
Las redes externas de aprendizaje						
Asistencia del personal de la empresa a congresos, ferias, paneles, etc.						

12. ¿Cuáles de los siguientes cambios realizados por la empresa en los últimos cinco años ha generado novedad? (Marque con X el tipo de cambio realizado y el grado de novedad)

Soporte del cambio	Si	No	El cambio fue novedoso para		
			La empresa	Mercado nacional	Mercado internacional
Los productos					
Los procesos					
Las actividades comerciales					
Las actividades administrativas					

13. ¿Cuáles de las siguientes actividades ha realizado la empresa durante los últimos 5 años? (Marque con X la respuesta)

Tipo de actividad	Si	No
Solicitud de patentes		
Obtención de patentes		
Certificación de productos o servicios		
Certificación de procesos		
Registro de propiedad industrial		
Firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores		
Diseño de programas de retención de personal especializado		

14. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted afecta mayoritariamente la capacidad competitiva (permanecer o ganar participación en el mercado) en esta empresa?

Determinante de la competitividad	Impacto			
	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
El adecuado uso de los recursos y las capacidades de la empresa				
Las condiciones externas del mercado				
Las condiciones del sector de actividad de la empresa				
Las preferencias de los clientes				
Las relaciones del país con mercados internacionales				
La disponibilidad de infraestructura logística del país				
El apoyo del gobierno nacional				
El nivel de competitividad de las empresas del sector				
Otro aspecto ¿cuál?				

15. ¿Cuáles de los siguientes rasgos identifican la cultura organizacional en la empresa (Marque con X la respuesta)

Rasgos de la cultura	Marque X
Un espacio de colaboración espontánea entre empleados	
Un contexto de flexibilidad (laboral, procedimental, productivo)	
Facilidad de dialogo para compartir experiencias y conocimiento referente a la actividad de la empresa	
Aprecio por la iniciativa individual y colectiva	
Interés por registrar los aciertos y los desaciertos para aprender de ellos	
Valoración del aprendizaje profesional compartido entre empleados	
Incentivos para la capacitación permanente de todo el personal	
Interés por informar al personal sobre los objetivos de la empresa	
Visión compartida de la organización	
Trabajo por proyectos y en equipo	

Confianza para compartir información	
Comunicaciones espontánea y permanentes	
Trabajo rutinario	
Trabajo individualizado	
Obediencia a la dirección	
Participación en la toma de decisiones	
Lealtad y compromiso de la empresa para sus trabajadores y viceversa	

16. Por favor indique ¿cuál es el grado de experiencia que se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en esta empresa? (Marque con X)

Experiencia requerida: Cargo no directivo	Marque X	Experiencia requerida: Cargo directivo	Marque X
Menos de dos años		Menos de cinco años	
Entre dos y cuatro años		Entre cinco y ocho años	
Entre cuatro y cinco años		Entre ocho y diez años	
Más de cinco años		Más de diez años	

17. Por favor, indique la inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza esta empresa. (Marque con X el promedio anual de inversión)

Inversión anual- cargo no directivo	Marque X	Inversión anual- cargo directivo	Marque X
Menos de un millón		Menos de 5 millones	
Entre 1 y 5 millones		Entre 5 y 10 millones	
Entre 5 y 10 millones		Entre 10 y 15 millones	
Entre 10 y 15 millones		Entre 15 y 20 millones	
Más de 15 millones		Más de 20 millones	

18. Por favor, indique el promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en esta empresa. (Marque con X)

Capacitación anual- cargo no directivo	Marque X	Capacitación anual- cargo directivo	Marque X
Menos de 20 horas		Menos de 80 horas	
Entre 20 y 80 horas		Entre 80 y 120 horas	
Entre 80 y 150 horas		Entre 120 y 250 horas	
Más de 150 horas		Más de 250 horas	

Gracias por su amable colaboración al responder esta encuesta.

Anexo B

MATRIZ "INDICE DE MEMORIA DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL IMIO"

Tabla 1. Estructura matriz organizacional ampliada

MATRIZ DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL AMPLIADA							INDICE GVAP
MEMORIA ORGANIZATIVA							
DE LA EVOLUCION DE MERCADOS	DE LA EVOLUCION DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS ANTERIORES REALIZADOS PARA CLIENTES	DE LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS DE MI EMPRESA	MEJORES PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LAS COLABORACIONES	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	
	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD APRENDER	CAPACIDAD INNOVAR	CAPACIDAD EXPLOTACION DE CONOCIMIENTO	
	Lo que pasa en los mercados	Ante nuevas tendencias del mercado	Para nuevos mercados	De los mercados	Nuevos mercados	A nuevos mercados	
MERCADOS							
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES							
	Qué hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES							
	Lo que estan pidiendo los clientes	Rápida y compete ante consultas de clientes	Anticipar / detectar / resolver problemas de nuestros clientes	De los clientes	Con los clientes	A los clientes, introducción de novedades	
CLIENTES							
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos productos	En plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de mi empresa	Nuevos productos	Crear nuevas unidades de negocio o spin off basadas en nuevos desarrollos	
PRODUCTOS							
	Nuevas formas de hacer	Ante la aparición de nuevos procesos	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de negocio o filiales	
PROCESOS							
	Qué hacen sus colaboradores y con quien?	Ante las inquietudes de los colaboradores	De los colaboradores	Conjuntamente con los colaboradores	Nuevas alianzas	De establecer acuerdos de explotación con terceros	
COLABORADORES							
INDICE GVAC							
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON PROVEEDORES	

MALO
REGULAR
BUENO
EXCELENTE

I mio

Fuente: Metrica y Calculos I mio Qubit Cluster

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quemado) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Evolución del Conocimiento en el Sector Aeronáutico - COPA AIRLINES Colombia
3	AUTOR(es)	FLOREZ LOPEZ MARTHA PATRICIA
4	AÑO Y MES	2012 - Octubre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	BERNAL CESAR
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	This research describes the management of knowledge in the definition of process between Copa Airlines Colombia and Copa Airlines Panamá. In the next six year Copa Airlines Colombia devoted to form a high performance team and provided value tools for the define activities process achieved the more efficiency level that require an brand Sociedad
7	PALABRAS CLAVES	Conocimiento Corrientes
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SERVICIOS TRANSPORTE
9	TIPO DE ESTUDIO	PROYECTO INSTITUCIONAL
10	OBJETIVO GENERAL	Se copia exactamente como aparece en el documento general.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Se copian exactamente como aparecen en el documento general.
12	RESUMEN GENERAL	La siguiente investigación refleja el manejo de la Gestión del Conocimiento en el proceso de Unificación u Homologación de actividades entre Copa Airlines Colombia y Copa Airlines Panamá. Durante los últimos seis años Copa Airlines Colombia, se dedicó a formar a su personal como equipo de alto rendimiento en conocimiento y brindó herramientas valiosas para que el proceso de unificación de actividades lograra el nivel de eficiencia que La Gestión del Conocimiento es la base de la sociedad y del mundo empresarial actual, es la competencia no
13	CONCLUSIONES.	técnica que se debe desarrollar en una organización. Durante el desarrollo de esta investigación se analizó y se evidenció las bases y fundamentos en los que está enmarcado el conocimiento en Aero República S.A. hoy conocida como COPA AIRLINES Colombia: Aerolínea
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	Andrew, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje. Economía Industrial. Madrid, España: Gestión 2000

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA