



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

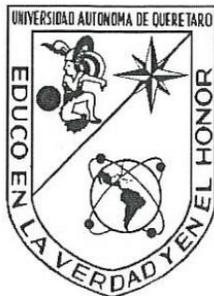
LA CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA EL
CAMBIO ORGANIZACIONAL
Caso de estudio: Empresa de mantenimiento industrial

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración línea terminal en Alta Dirección

Presenta
Cesar Alfredo Herrera Almanza

Dirigido por
Dra. Josefina Morgan Beltrán



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración línea terminal en Alta Dirección

LA CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración línea terminal en Alta dirección

Presenta:

Cesar Alfredo Herrera Almanza

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente

Firma

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Secretario

Firma

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Vocal

Firma

Dra. Rosa María Romero González
Suplente

Firma

Mtro. Juan Antonio Martínez Ramírez
Suplente

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Agosto, 2017
México

RESUMEN

¿De qué manera la acumulación y manejo de habilidades y conocimientos impulsan a la empresa a generar un cambio organizacional? Es la pregunta de la presente investigación la cual tiene como objetivo identificar la manera en que la administración del conocimiento en la organización le permite generar un cambio para ser más competitiva en el sector que atiende. Se llevó a cabo de acuerdo a una metodología de tipo cualitativo a través de un estudio de caso y aplicando entrevistas semiestructuradas y la observación no participante. El caso de estudio se refiere a una empresa dedicada a los servicios de mantenimiento y transformación de maquinaria dentro del Estado de Querétaro, las entrevistas se aplicaron a personal operativo de la empresa triangulando con entrevistas realizadas a personal directivo. En los resultados relacionados con las estrategias para generar cambios en la empresa se obtuvo que “La generación de compromiso del trabajador con la organización, la promoción de la aplicación de conocimientos adquiridos, propiciar la lealtad a través de oportunidades para el desarrollo, y fomentar la autonomía del trabajador en sus labores, generar oportunidades de desarrollo y crecimiento, son las estrategias que utilizan las organizaciones de alto desempeño para retener el capital humano de los trabajadores que impulsan el desarrollo de las organizaciones de alto desempeño”. Los resultados que se obtuvieron permiten observar la importancia de gestionar el conocimiento de las personas para producir cambios organizacionales. Esta gestión del conocimiento también podría permitir a la empresa tomar oportunidades que de otra manera se habrían perdido y sumado a la administración del capital humano y un proceso previo de planeación estratégica creando capital estructural, se podría lograr en la empresa el cambio que se espera pudiera tener.

(Palabras clave: gestión del conocimiento, capital humano, cambio organizacional).

SUMMARY

How does the accumulation and management of skills and knowledge drive the company to generate organizational change? It is the question of the present investigation which aims to identify the way in which the administration of knowledge in the organization allows it to generate a change to be more competitive in the sector that attends. It was carried out according to a qualitative type methodology through a case study and applying semi-structured interviews and non-participant observation. The case study refers to a company dedicated to the services of maintenance and transformation of machinery within the State of Querétaro, the interviews were applied to operative personnel of the company triangulating with interviews conducted to managers. In the results related to the strategies to generate changes, was obtained that "The generation of commitment of the worker with the organization, promoting the application of acquired knowledge, propitiating loyalty through opportunities for development, and promoting autonomy of the worker in their job, generate opportunities for development and growth are the strategies used by high-performance organizations to retain the human capital who drive the development of high-performance organizations. " The results obtained allow us to observe the importance of managing the knowledge of people that produce organizational changes. This knowledge management could also allow the company to take opportunities that would otherwise have been lost and added to the management of human capital and a previous process of strategic planning creating structural capital, could be achieved in the company the expected change could to have.

(Keywords: knowledge management, human capital, organizational change).

"Transformaciones en la industria" was used as a pseudonym

DEDICATORIAS

A mis papás, Don Valentín y Doña Engracia, las dos personas más grandes en mi vida, por el absoluto y completo apoyo, amor y cariño... durante toda mi vida. Amor infinito, enseñanza, sabiduría, consejo, guía... todo. No me alcanza la vida para agradecerles. Los amo infinitamente.

A mi gran compañero, amigo, confidente y mentor de vida, quien sin él esto no habría sido posible, por su aporte en conocimientos y apoyo incondicional en absolutamente todo sentido, Dr. Mario Armando Vázquez Soriano, siempre presente en todo momento. Gracias infinitas.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro y todas las personas que hacen esto posible.

A la Dra. Josefina Morgan Beltrán, por su invaluable apoyo en este proceso, por dar, compartir y generar conocimiento.

A la empresa Conversiones Industriales, por permitir y dar espacio a la investigación y por su apertura al cambio.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo y paciencia.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEÓRICOS	3
2.1.1. El conocimiento	3
2.1.2. Tipología del conocimiento	6
2.1.3. Características del conocimiento	9
2.1.4. La gestión del conocimiento	10
2.1.5. Elementos de la gestión del conocimiento	13
2.2. Capital Humano	18
2.2.1. El capital humano en las empresas	18
2.2.2. La importancia del capital humano	19
2.2.3. La empresa y el capital humano	22
2.2.4. La administración del cambio	27
2.3. Cambio organizacional	32
2.3.1. El cambio organizacional	32

2.3.2. El reto en las organizaciones	35
2.3.3. La resistencia al cambio	39
2.3.4. Planeación de cambio organizacional	44
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
3.1. Problema de investigación	49
3.2. Objeto de estudio	49
3.3. Preguntas de investigación	50
3.4. Propositiones de investigación	51
3.5. Variables de investigación	52
3.6. Indicadores	52
4. CASO DE ESTUDIO	54
4.1 Misión	54
4.2. Visión	55
4.3. Cultura de transformaciones de la industria	55
4.4. Estrategias como empresa	55
4.5. Servicios	57
4.6. Servicio al cliente	57
4.7. Ingeniería y proyecto	58
4.8. Contabilidad, administración de proyectos y compras	59
4.9. Situación actual	59
4.10. Análisis de fuerzas de Porter	60
5. RESULTADOS	64
5.1. Gestión del conocimiento	65
5.2. Cambios organizacionales	70

5.3. Capital humano	73
5.4. Competitividad	76
5.5. Proceso del desarrollo organizacional en la empresa	77
5.6. Resultados en cuanto a permanencia y compromiso	81
6. REFLEXIONES FINALES	84
6.1. Propuestas	87
6.1.1. La planeación estratégica	87
6.1.2. Análisis, evaluación y descripción de puestos	88
6.1.3. Gestión del conocimiento	89
Referencias	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
4.1.	Personal del área de servicios	57
4.2.	Personal del área de servicio al cliente	58
4.3.	Personal del área de ingeniería y proyectos	58
4.4.	Personal del área de contabilidad y administración	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1.	Preguntas básicas de gestión del conocimiento	14
2.2.	El saber productivo	16
2.3.	La empresa y su entorno	22
2.4.	Sistemas y subsistemas	25
2.5.	Desafíos de la administración pública y privada	37
2.6.	Elementos de la resistencia al cambio	40
2.7.	El grado de resistencia al cambio	43
2.8.	Planeación del cambio organizacional	45
4.1.	Organigrama de la empresa	56
5.1.	Percepción en la claridad de la definición del puesto	65
5.2.	Percepción del desarrollo de habilidades y conocimientos	66
5.3.	Percepción de las personas en cuanto a la necesidad de capacitación	67
5.4.	Habilidades y conocimientos desarrollados fuera del trabajo	68
5.5.	Uso de habilidades desarrolladas fuera del trabajo	69
5.6.	Percepción de la medición del resultado del trabajo	70
5.7.	Percepción del personal en cuanto a la generación de problemas en relación al cumplimiento de objetivos	72
5.8.	Personal especializado en alguna área	74
5.9.	Percepción en cuanto a la necesidad de especializarse	75
5.10.	Origen de la especialización de las personas	75

5.11.	Percepción de la información del ambiente interno y externo	79
5.12.	Percepción de la importancia del conocimiento en relación a la planeación de la empresa	80
5.13.	Motivos de permanencia	83

1. INTRODUCCIÓN

Transformaciones en la industria es una empresa inicialmente familiar. Se ha observado que las empresas familiares, al menos en México, carecen de cierta planeación, pero no así, de empuje y de dedicación al negocio al cual se enfocan. El caso de la empresa no se encuentra alejado de esa realidad. La empresa inicia en el año de 1998 con la idea de atender a un sector creciente hasta la fecha en cuanto a los servicios de mantenimiento, transformación y automatización de equipos en general de las industrias en el estado y en el bajío mexicano.

Con el crecimiento de la organización no solo han llegado los cambios en cuanto a tamaño de personal, de infraestructura, de mercado, de equipo y maquinaria, han llegado también los cambios en el entorno, la competencia y por supuesto los cambios y necesidades internas.

Es por ello que para la empresa ha sido necesario tener un cambio organizacional importante dentro de su estructura. Quienes están a cargo de la empresa han tenido la preocupación siempre de hacer formar parte del equipo a personas que se encuentren capacitadas y que encajen debidamente dentro del lugar que ocuparán en la misma.

Sin embargo, la falta de planeación y por consecuencia las carencias organizacionales que con ello se atraen como la falta de continuidad en capacitación, el involucramiento del personal en objetivos, el manejo del clima laboral, desarrollo de procesos, etc., han generado un estancamiento temporal en la empresa.

Se ha observado a través del día a día en la empresa que la importancia de entender a nivel organizacional el status quo de lo que el personal sabe hacer y conoce, ha definido la forma en la que se hacen las cosas en la empresa, de esta manera se ha pensado que si se enriquece y se gestiona ese conocimiento de las personas, esto ayudará como base para

lograr que la empresa pueda comenzar un nuevo proceso de planeación estratégica para definir objetivos y cumplir metas organizacionales que estén fundamentadas en precisamente ese conocimiento de las personas, dando al mismo tiempo la oportunidad a que las personas se involucren en los objetivos, aporten su conocimiento, lo gestionen, y con ello formen parte realmente de la empresa, es decir, capitalizar todo el conocimiento y aplicarlo a la planeación de la empresa a través del involucramiento en la definición de objetivos y la planeación de tareas dentro de todo el esquema de la planeación estratégica.

Se pretende con esta investigación determinar el momento que se vive en la empresa, es decir, las circunstancias exactas bajo las cuales se opera actualmente, saber si las personas tienen el conocimiento de lo que es la empresa y su entorno, determinar si se encuentran involucrados con los procesos, si la capacitación que actualmente existe es correcta o se percibe como correcta, descubrir los talentos existentes y no utilizados, saber cómo se percibe el clima laboral dentro de la organización, saber cómo se percibe el desempeño. Todo esto que forma parte del bagaje personal de cada uno y que forma parte también de su conocimiento como parte de la empresa para poder determinar si es necesario desarrollar conocimiento en este sentido, fomentar este conocimiento y gestionarlo y con ello presentar a la organización la necesidad real y en temas específicos en cuanto a conocimiento para de ahí partir hacia una nueva meta organizacional.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Gestión del conocimiento

2.1.1. *El Conocimiento*

¿Qué significa el conocimiento en el mundo actual? El conocimiento se puede explicar a través de conceptos que se van exponiendo en distintas disciplinas como la Psicología, donde el conocimiento está enfocado y ligado directamente con la memoria, donde, a través de la construcción de redes semánticas se define el modelo de conocimiento. De esta forma, el conocimiento en Psicología se relaciona con grupos sociales y también con las organizaciones. En cuanto a la ciencia del trabajo, la visión individual del conocimiento es como se conceptualiza de manera más importante, y esto hace que el concepto del conocimiento dentro de esta ciencia, se apegue de manera importante a la Psicología (Santillán, 2010).

El conocimiento, se añade a la gestión como un factor de la producción en la disciplina de la economía, donde la consideración básica acerca del conocimiento se enfoca al conocimiento colectivo. Es aplicable generalmente al conocimiento organizacional, donde cabe destacar su aplicación a los procesos que lleven al perfeccionamiento del desarrollo, la colocación y el uso del conocimiento en las organizaciones.

Es evidente que ser competitivo de una manera prolongada para las organizaciones, a partir de la globalización, se logra a través de la utilización del conocimiento como un elemento de la producción, por lo cual se hace indispensable que las organizaciones hoy en día, se hagan el planteamiento acerca de lograr un cambio en sus estructuras y en el ambiente de la producción donde de manera importante resalte el factor laboral, tener la mente puesta en el trabajo, no solo las manos, y comenzar a lograr ese cambio. Todos los factores tanto externos como internos en las organizaciones han llevado a que estas se

muevan hacia una mayor eficiencia y efectividad y con ese movimiento lograr también un mayor movimiento de los recursos de las mismas llevados hacia ese enfoque (North y Rivas, 2008).

En internet se pueden encontrar definiciones del concepto de conocimiento muy variadas que nos llevarían a obtener información como que el conocimiento es un conjunto de contenidos acumulados y que forman parte de un colectivo, que el conocimiento es el resultado de la acción de conocer, de investigar, a través de la comprensión, de la inteligencia y de la razón. Podemos encontrar también que el conocimiento es saber de la existencia de algo, tangible o intangible, y que es el resultado de la asimilación de información proporcionada por personas, instituciones o cualquier entidad que la emita, de acuerdo con la propia experiencia de quien lo hace.

Se puede encontrar también con que el conocimiento es un proceso, de naturaleza humana y relacionado con la cultura que facilita las acciones de personas y organizaciones a través de acciones como cuestionar, organizar, evaluar, comparar y crear.

En la psicobiología, el conocimiento es un elemento del intelecto resultante de un proceso de reflexión y de objetar las percepciones que se tienen de la realidad. El conocimiento ayuda a las personas, organizaciones y a los grupos sociales a tener un cierto grado de comprensión acerca del medio en que se desenvuelven, y de sus problemas.

El conocimiento también se define como el acto de conocer y se define a su vez como el resultado de este acto, es decir, es a su vez el acto y la consecuencia, el conocimiento está implícito en ambos ejercicios, derivándose en una serie de elementos mentales y del intelecto que se acumulan y se mantienen a través de la experiencia, convirtiéndose en un grupo de datos, certezas, información almacenados (Santillán, 2010)

Existen múltiples definiciones del concepto de conocimiento, y cada definición y su contenido dependen del contexto en que se investigue. Una visión más general acerca del conocimiento la proporciona Santillán (2010) y nos dice que el conocimiento es *“una capacidad humana, basada en la experiencia, que tiene como fin transformar la información en decisiones y acciones concretas”* (p.21). Esta definición, según Santillán (2010), proporciona una visión más global de lo que es el conocimiento.

Después de esta definición de conocimiento, abordar las características del mismo se hace ineludible. Saber cuáles son los rasgos que definen al concepto puede dar un contexto más amplio acerca de la definición del mismo.

Una de las características principales acerca del conocimiento, es que el conocimiento es una característica humana, que a través de un proceso de enseñanza, se genera, se traslada y finalmente se conserva, a través de la capacidad humana de razonar, el conocimiento a su vez, se genera a sí mismo; es intangible, puesto que no es algo que se pueda percibir de manera óptica o física; es volátil, el conocimiento que no se usa, se difumina en el tiempo, el conocimiento tiene la característica de desaparecer a través de las épocas en que va pasando. Otra característica muy importante es que el conocimiento necesita ser elaborado, es decir, necesita de un arreglo, de colocación, de orden, necesita ser estructurado, ya que los datos por sí mismos no proporcionan conocimiento; es necesario que tenga una estructura para que lo puedan proporcionar (Dalmau, 2005).

Por otro lado, los tipos de conocimiento son variados, siendo una de las tipologías más conocidas la de Nonaka y Takeuchi (Mencionado en Santillán, 2010), en la cual se explica que el conocimiento tiene dos formas, conocimiento explícito y conocimiento tácito.

De acuerdo a Santillán (2010), el conocimiento explícito es aquel *“que ha sido o puede ser articulado, codificado, y almacenado en algún tipo de medio y es de fácil transmisión”* (Santillán, 2010, p.24). Por otro lado, afirma que el conocimiento tácito es el que *“hace referencia al conocimiento que interiormente la persona tiene y que presenta bastante dificultad para ser transmitido a otras personas”*(p.24). La acción de aprender a montar en bicicleta cuando lo hacemos en la infancia es un claro ejemplo del conocimiento tácito, del cómo se adquiere dicho conocimiento.

A partir de esto se puede cuestionar si algo complicado como el concepto de conocimiento se pudiera clasificar de alguna manera. Como anteriormente se expuso, Nonaka y Takeuchi (Mencionado en Santillán, 2010), clasifican el conocimiento en explícito y tácito (Santillán, 2010).

2.1.2. Tipología del Conocimiento

En las siguientes líneas se encuentran varias definiciones en cuanto a los tipos de conocimiento. Primeramente, encontramos que existe el conocimiento intuitivo y el conocimiento deductivo. El conocimiento intuitivo se define como percepción de manera inmediata acerca de experiencias tanto del interior como del exterior cuando estas mismas experiencias se obtienen. Por otra parte el conocimiento demostrativo y el conocimiento sensible son otra tipología en cuanto al concepto de conocimiento. El conocimiento demostrativo es el que se adquiere a través de la propia intuición, esto con el objetivo de llegar a un convenio o no en el cruce de dos ideas. Por su parte el conocimiento sensible nos muestra que el conocimiento se percibe a través de nuestros propios sentidos, es decir, el conocimiento va más allá de las ideas y su aporte es la facilitación de la percepción de las cosas que rodean al individuo así como de su propia existencia (Santillán, 2010).

El conocimiento empírico, como ha sido manejado en varias disciplinas, es aquel que se fundamenta en la experiencia, esto se da de manera más puntual a través de la percepción. El conocimiento empírico es el tipo de conocimiento que está en una evolución persistente, evolución que está ligada a la propia experiencia del individuo y su entorno, así como también a los cambios en su vida.

La utilización de métodos específicos así como de modelos, es la característica principal del conocimiento científico, al mismo que utiliza también toda la información que se obtiene de manera teórica, para de manera concluyente, explicar por qué suceden los eventos.

Las deducciones que se obtienen del conocimiento científico se basan por completo en la realidad y en las investigaciones que se realizan a partir de los métodos.

El conocimiento conceptual se refiere a toda representación que no significa algo material o visible, pero que resulta universal y vital.

Para comunicar sentimientos, percepciones, emoción o pensamientos existe el conocimiento artístico. A través del conocimiento artístico adicionalmente se descubre la perfección estética y al mismo tiempo su simpleza. La característica principal del conocimiento artístico es no poder ser trasladado a otro individuo puesto que es conservado solo por quien lo posee y solo de esa manera puede ser desarrollado.

El conocimiento técnico se orienta hacia la manera en que se hacen las cosas, los procesos, diseños, etc., esto con el fin último de satisfacer a otros individuos por medio de la conversión de la propia naturaleza de dichos procesos, diseños o cosas. Dicho de otra manera, el conocimiento técnico se utiliza para que el medio se adapte a los individuos.

Aristóteles define el conocimiento teórico como la contemplación desinteresada. Se define entonces como la percepción sin ningún otro fin que el de descubrir cómo es la realidad, al mismo tiempo que se entiende cómo es. El conocimiento teórico entonces representa y expone a través de la percepción la realidad (Santillán, 2010).

El conocimiento práctico es el que se dirige a concretar resultados y a establecer acciones a seguir. El conocimiento práctico tiene como propósito no solo limitarse al aspecto de la teoría, va más allá, lo que consigue es ejecutar resultados finales en las personas y las organizaciones.

En las propiedades de las cosas, como por ejemplo, el peso, las medidas, el color, la superficie, se encuentra la naturaleza del conocimiento físico. Este conocimiento se obtiene de manera que los sentidos puedan captar dichas características, a través de la interacción de dichas características y los sentidos.

El conocimiento lógico matemático emplea, como su nombre indica, operaciones de tipo lógico y de tipo matemático que necesitan de una cierta composición que viene del pensamiento como principal fuente, acompañado de hacer un proceso de reflexión; todo esto inherente en la persona.

Dentro del conocimiento social podemos encontrar dos tipos de conocimiento: el convencional y el no convencional.

El conocimiento convencional se deriva de las resoluciones que hacen los grupos sociales como resultado de un debate o caso, a diferencia del conocimiento no convencional que es el resultado de la representación social que hacen los individuos de manera interna y con las cuales construye su propio punto de vista (North y Rivas, 2008).

2.1.3. Características del conocimiento

¿Cómo se formaliza el conocimiento? El conocimiento tiene varios grados en los cuales se puede formalizar, por ejemplo, el conocimiento que se transmite de persona a persona, de manera oral, se transmite de manera no formal, de esta manera, este conocimiento informal, es completamente necesario para obtener conocimiento formal, para ello es necesario que el conocimiento informal sea acumulado en algún tipo de fuente, en alguna base para tenerlo almacenado, de esta manera, el conocimiento acumulado se puede transferir a través de alguna forma a otras personas (Santillán, 2010).

Por otro lado, las tecnologías de la información han definido un conocimiento denominado virtual, que es el conocimiento acumulado a través de las múltiples formas en que se intercambia información en internet.

Las diferentes propiedades del concepto de conocimiento revisadas aquí, se muestra el hecho que hablar de conocimiento resulta complejo y resulta en un conjunto de características y de componentes cuyo configuración y contexto son particularmente difíciles de identificar, a la vez que el valor del conocimiento se modifica, el conocimiento es compartido entre los individuos y las organizaciones, es difícil capitalizarlo y aún más difícil comprenderlo de manera racional (Dalmau, 2005).

Las tecnologías de la información, en la actualidad ofrecen muchas ventajas a las organizaciones, puesto que a través de ellas, se pueden almacenar una cantidad enorme de datos. Una de las ventajas es el almacenaje a bajo costo en las organizaciones gracias a estas tecnologías, debido a las diversas opciones con que se cuenta en cuanto a software, por ejemplo. La distancia en la que dichos datos son usados representa otra ventaja para las organizaciones en cuanto a acumular datos, debido también a que estas tecnologías de

la información permiten a los usuarios de dichas organizaciones el acceso a todo el cúmulo de datos de manera local y remota.

La información, como es bien sabido, representa poder; de esta manera el conocimiento en las organizaciones cobra suma importancia al ser un factor determinante de competitividad tanto para sus actividades y necesidades en el presente como en el futuro, de esta manera, las tecnologías de la información juegan un papel determinante en la capitalización de esa información que representa el conocimiento.

Actualmente existen un número muy importante de organizaciones que cuentan con sistemas para acumular datos, gracias a estas tecnologías, organizaciones de todo tipo que pueden contar con información de manera óptima, actualizada y al momento (Dalmau, 2005).

Sin embargo, lo importante de mencionar los beneficios y las ventajas de contar con sistemas apoyados en tecnologías de la información, no es saber si los datos se acumulan, si están ordenados, si están completos o si se cuenta con ellos al momento, porque las tecnologías de la información y los sistemas apoyados en ellas aseguran cada uno de esos factores.

El enfoque en este sentido es saber si los datos que se acumulan significan que el conocimiento se gestiona en las organizaciones (Dalmau, 2005).

2.1.4. La gestión del conocimiento

Hasta este punto hemos podido observar que definir el concepto de conocimiento no resulta de ninguna manera fácil. De esta manera, definir por otro lado el concepto de la gestión del conocimiento es una tarea mucho más compleja. El conocimiento es la mayor fuente de poder de cualquier empresa, y gestionarlo es posible en cualquier organización,

atendiendo a su tamaño y características particulares, es decir, haciendo una adaptación del amplio concepto que significa la gestión del conocimiento dentro de cada organización.

Como dice Santillán (2010) *“No se debe pensar que la gestión del conocimiento es solo aplicable a las grandes empresas, pues independientemente del tamaño de cada compañía, sus beneficios son aplicables a cualquier tipo de empresa”*(p.36), pues en variadas ocasiones se podría pensar que un factor determinante para implementar el concepto de gestión del conocimiento en las organizaciones podría ser el costo que implica hacerlo; más allá del costo, lo que verdaderamente importa para implementar este concepto es llevar de forma adecuada el ajuste de la gestión del conocimiento al tamaño de la empresa, a sus necesidades y a la meta que se pretende alcanzar con la implementación del concepto (Santillán, 2010).

Visto de esta manera, el concepto de gestión del conocimiento cada vez será más admitido dentro de las organizaciones, no solo de un país, sino también a nivel mundial, ya que la capacidad de las organizaciones para competir, dependerá en gran medida de la forma en que el conocimiento es aprovechado y la manera en que también dicho conocimiento es generado.

Saber lo que la empresa sabe lleva a las organizaciones a satisfacer de la mejor manera a sus consumidores, lleva también a las organizaciones, por consecuencia, a ofrecer los productos y servicios correctos en el momento indicado anticipándose a la competencia, les permite además reaccionar con anticipación y de manera oportuna ante los cambios en los mercados y segmentos de este donde la organización tiene puestos sus esfuerzos.

La definición del concepto de gestión del conocimiento, como se ha mencionado, resulta aún más difícil de generar que la definición del conocimiento. A través de revisar

la variada bibliografía que existe acerca del tema, se puede reconocer que cada autor puede emitir su propia definición del concepto; así mismo, las empresas que han incorporado este concepto dentro de sus organizaciones y que han hecho de este un amplio campo de trabajo dentro de las mismas, generan su propia manera de hacer esta gestión, y han generado sus propias definiciones acerca de ello (North y Rivas, 2008).

La definición del conocimiento puede entenderse como un grupo de procesos y sistemas que permiten que la acumulación de datos referentes a lo que las personas saben de las actividades de la organización se acumule y aumente de una manera importante. Es un concepto que habla básicamente de transferir información, sin importar cuál es la base o el origen de esta información que se considera intangible. Hay quienes aseguran que esta información que implica conocimiento es parte de cada individuo, y de esta manera no se puede transmitir. La gestión del conocimiento también habla de la organización y acumular y administrar los conocimientos de cada individuo, refiriéndose a sus trabajadores, para uso de la organización, entendiendo que la organización es un grupo formado por ese mismo capital humano.

A partir de esta serie de elementos en los que se puede encontrar una definición del concepto de gestión del conocimiento, se puede también encontrar que el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento es que el mismo conocimiento y que toda la información recabada en una organización se encuentren de manera oportuna para su uso por parte de los elementos que conforman la organización para ayudarlos a tomar decisiones y llevar a cabo acciones a tiempo en relación a sus actividades (Dalmau, 2005).

2.1.5. Elementos de la gestión del conocimiento

¿Qué es lo realmente importante al considerar una definición acerca del concepto de la gestión del conocimiento? Lo realmente importante es considerar los elementos que forman la gestión del conocimiento. Como se ha visto antes, podría haber una cantidad considerable de definiciones y llegar a un acuerdo entre ellas resultaría una tarea muy difícil, de esta manera, los elementos que conforman la gestión del conocimiento es lo importante a resaltar, para después usar estos elementos e integrarlos a las acciones de las organizaciones como su misión, sus estrategias y objetivos.

De esta manera, la gestión del conocimiento es un concepto que se hace necesario para generar un proceso de cambio dentro de las organizaciones para lograr un cambio en la eficiencia y en el nivel en que las organizaciones compiten (Santillán, 2010).

Dos cuestiones básicas son necesarias de ser aclaradas por parte de las organizaciones que se orientan hacia la gestión del conocimiento, la primera es determinar los conocimientos con que se cuentan actualmente y como esos conocimientos pueden ser aprovechados de manera óptima por las empresas, y por otra parte otra cuestión fundamental es determinar que conocimientos las organizaciones necesitarán en el futuro y como esos conocimientos pueden ser adquiridos por las mismas (North y Rivas, 2008).

La resolución de estas cuestiones lleva a las organizaciones a desarrollar nuevos campos de negocios, y por consecuencia a un aumento de la eficiencia para finalmente asegurar el patrimonio de accionistas y la justa y completa retribución al capital humano que ha hecho posible que esta gestión se lleve a cabo (Figura 2.1.).

Figura 2.1. Preguntas básicas de Gestión del conocimiento.



Fuente: North y Rivas (2008, p. 23).

Antes de poder tener la capacidad de desarrollar respuestas que aclaren las preguntas planteadas, se debe de saber porque el factor conocimiento tiene un valor altamente importante y saber también como el conocimiento lleva a las empresas a ser eficaces y competitivas.

La importancia del factor conocimiento se atribuye principalmente a tres conceptos que están relacionados a su evolución dentro de las organizaciones y que están relacionados entre sí y se explican a continuación.

Primeramente las organizaciones producen cada vez más productos y servicios inteligentes, esto se debe a el cambio que ha habido en sus estructuras en las actividades de trabajo y capital que han llevado a las mismas organizaciones a un cambio en la estructura de las tareas de información y conocimiento. El cambio que se ha gestado ha producido a su vez cambios en la forma de organizarse de las empresas y esto está relacionado con la forma en que se ven los roles y los nuevos roles del capital humano y de los directivos.

En segundo lugar, la división internacional del trabajo se ha visto dividida por el hecho de la globalización, los países que actualmente lideran y se han convertido en países industrializados, no solo se ven como líderes a nivel mundial, si no que sus procesos los han llevado a convertirse en naciones que acumulan el conocimiento, y por tanto la producción física de los productos se ha visto concentrada en países en vías de desarrollo. De esta manera, la aceleración del conocimiento se da de tal manera que los nuevos competidores no se harán esperar y cada vez es más corto el tiempo en que aparecen.

Por último, y como se ha visto en párrafos anteriores, la información a nivel mundial ha sufrido un aceleramiento considerable, al mismo tiempo que esta misma información se encuentra de manera real y veraz para las organizaciones gracias a las tecnologías de la información, a esto se suma su bajo costo, que la hace realmente accesible (North y Rivas, 2008).

Esto acerca a las organizaciones a nivel mundial a un nivel de competencia que resulta ideal, esto genera ciertos cambios, entre muchos otros, los que se mencionan a continuación:

Caídas de precios

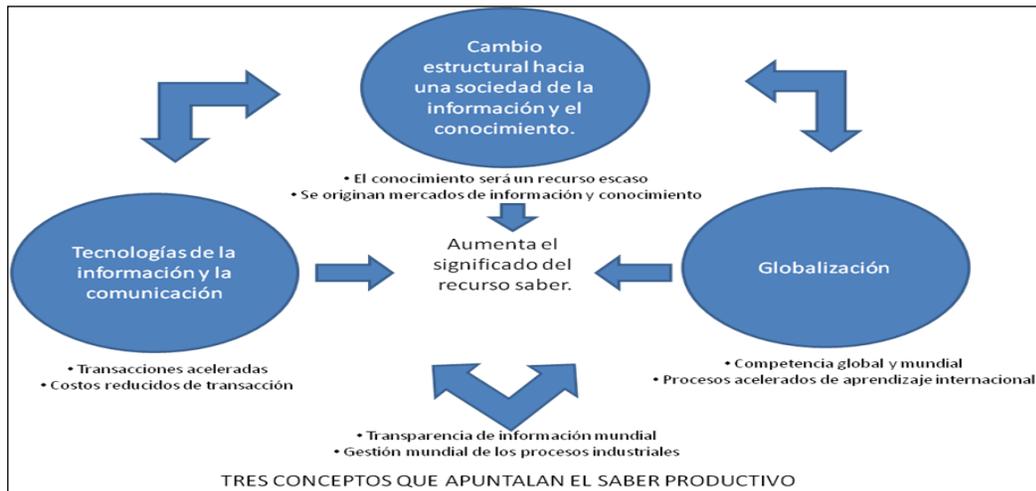
Ciclos cortos en la vida de los productos

Necesidades individuales de los clientes

Nacimiento de nuevos nichos de mercado

De esta manera se puede ver que las tecnologías de la información y de la comunicación han generado un cambio en las estructuras de las organizaciones y han fomentado la globalización (Figura 2.2.).

Figura 2.2. El Saber productivo.



Fuente: North y Rivas (2008, p. 24).

La posición competitiva de un país estará dada en gran medida a partir de producción de los conocimientos que genere, como se ha visto en párrafos anteriores, los países desarrollados se han convertido en naciones sabias, y esto ha repercutido en su posición competitiva a nivel mundial, Kondratieff (mencionado en North y Rivas, 2008, p.25) afirma que *“ya no se considerará al capital y al trabajo como recursos escasos, sino que se considerará a la información y a los conocimientos de ella derivados como recursos escasos y por tanto, valiosos para la sociedad o la empresa”*, (p.25) el valor de todos los productos y servicios que se oferten a nivel mundial cada vez se considerará menos por la producción física que estos representen. Una sociedad sabia, como a la que se hace mención cuando se habla de países desarrollados, que se conceptualizan como sociedades basadas en el conocimiento, se dan cuando el manejo de información, el análisis, y el manejo del conocimiento sean factores que tengan una preferencia por sobre los factores de producción.

Toda la inversión que se realiza en este sentido, la investigación, desarrollo, y perfeccionamiento, sumados a los procesos de su gestión serán de suma importancia en el momento en que las organizaciones demuestren su capacidad para ser competitivos dentro de una economía determinada y que contribuirán a su potencial productivo (North y Rivas, 2008).

Por otro lado, la disponibilidad que tienen los consumidores y las propias organizaciones en cuanto a la información ha creado redes mundiales de conocimiento, que ha llevado a un gigantesco comercio mundial. Los competidores empujan de manera fuerte y rápida el comercio mundial y lo más importante, aprenden rápido. La base de la competencia mundial está determinada por la capacidad de generar y transferir conocimientos en esas redes mundiales de conocimiento. Las naciones industriales se convertirán cada vez más en naciones sabias gracias a su conocimiento en cuanto a la información de mercados internacionales que permiten desarrollar nuevos productos, organizar procesos de producción a nivel global, y la dirección de la logística internacional.

¿Cómo son las empresas inteligentes? ¿Qué características tienen las organizaciones que logran transformar la información en conocimiento y a su vez en eficiencia? Cuando las empresas dan cumplimiento a las exigencias de sus consumidores se convierten en organizaciones inteligentes. Estas empresas equilibran sus precios, dan productos adecuados al cliente, y dan soluciones al mismo. Estas soluciones cada vez tienen menos relación con el trabajo y el capital y tienen cada vez más relación con los conocimientos, a la importancia que dan a su estructura y transferencia de los mismos (Dalmau, 2005).

2.2. Capital Humano

2.2.1. El capital humano en las empresas

En algunas empresas, aún se tiene el concepto de que el capital humano es algo enfadoso, así es, tal vez pueda parecer un concepto muy viejo, pero en las empresas el capital humano resulta para quienes poseen económicamente las organizaciones, como un factor irritante al capital humano, o en el menor de los casos, como necesario, pero no muy bien visto. ¿Por qué sucede esto, porque las personas se quejan, causan problemas, se sienten en un nivel bajo de satisfacción, son foco de injusticias, se accidentan, hacen huelgas, piden más, entre muchos otros problemas para quienes dirigen o poseen las organizaciones?

¿Qué pasaría si se pudiera eliminar este factor de las organizaciones? Los problemas desaparecerían, desde el ángulo de las personas que, como se menciona en el párrafo anterior, dirigen o poseen estas organizaciones.

Pero el papel que juegan las personas dentro de las organizaciones, es diferente. Contar con menos personas no es un escenario que resulte como mal visto, al contrario, en ocasiones tener menos personal funciona para algunas organizaciones, y se muestra incluso necesario para otras, todo esto para mejorar la eficiencia dentro de las mismas. De esa manera, el resto del capital humano podría llegar a mostrarse o a demostrar una mayor estabilidad, y los puestos de trabajo se convierten en lugares en los cuales se sienten motivados (Phillips, 2006).

Por otro lado, enfocar recursos para contar con capital humano se hace ineludible, puesto que todo el capital humano, fuera de las actividades que realiza como parte de células de trabajo, resulta parte de algo más complejo, no solo realizan actividades, son

personas que participan activamente en la toma de decisiones, en procesos de mejora para la eficiencia, en general, contribuyen a que la organización funcione de la mejor manera.

Aun en el escenario en el que las organizaciones cuenten con una planta en la que las líneas de trabajo, por ejemplo, se encuentren automatizadas, el capital humano es imprescindible debido a sus competencias y a la actividad que representa el manejo de la planta automatizada. Estas competencias, a medida de que el capital humano disminuye, se fortalecen y se incrementan. En resumen, contar con capital humano y automatización, lejos de ser un problema, es una situación ideal para las empresas puesto que contribuyen de manera muy importante al entorno y al progreso (Phillips, 2006).

2.2.2. La importancia del capital humano

Por otro lado, tomando nuevamente el camino hacia la definición de capital humano, es importante mencionar la relación entre el capital humano y el crecimiento económico; ya desde los años sesenta se ha visto la necesidad de entablar una conexión entre ambos conceptos. A pesar de que anteriormente hemos mencionado que las empresas frecuentemente consideran que el capital humano es un factor que muchas veces es visto como un gasto algo “enfadoso” de tener en la empresa, es imprescindible reconocer que es el capital humano un factor determinante en el crecimiento económico. Primeramente la relación entre el capital humano y el crecimiento económico se estableció de manera empírica, esto debido a la ausencia de un sustento real para poder corroborar de manera real que existe tal relación. Gracias a la aparición de toda la evidencia que lleva a corroborar esto, información que ha permitido tal hecho, como las bases de datos a través de las tecnologías de la información, se puede dar fe de la importancia que el capital humano tiene en este sentido.

No solamente el hecho de que el capital humano tiene esa importancia se ha dado a través de la generación de bases de datos, a su vez, este tipo de información ha tenido que evolucionar a través del tiempo para poder dar información más precisa, clara y oportuna en cuanto al impacto que tiene el capital humano en el crecimiento de las empresas y de las industrias que estas representan (Selva, 2003).

Reconocer que el capital humano es un factor importante para el crecimiento económico es un inicio para la explicación de cómo influye también en aspectos macroeconómicos, como el ingreso nacional, capital, trabajo y el conjunto que forman las habilidades y capacidades de los trabajadores.

No solo para el crecimiento económico es determinante, el capital humano se ha definido de distintas formas, se puede definir como *“la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación de trabajo, salud y otros factores que permiten la eficiencia”* (Ramírez, 2003), esta definición lleva a pensar en que para contar con una definición de capital humano es necesario tomar en cuenta otras condiciones, no solo la educación, también tomar en cuenta la capacidad en que un individuo pondrá sus habilidades y capacidades para lograr la eficiencia que se desea.

De esta manera se puede observar que el capital humano está formado por diferentes habilidades y capacidades que llevan a las organizaciones a llevar a un nivel más alto y a mantener la eficiencia, así como también la innovación y la empleabilidad, entendiendo por empleabilidad *“la posibilidad de las personas de encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales”* (Ramírez, 2003).

El capital humano puede incrementarse o reducirse, es conformado a través de diferentes influencias y a través también de diferentes orígenes, las cuales pueden contemplar tareas que lleven al aprendizaje por medio de la educación formal o informal

o también por la capacitación que se lleve a cabo en las organizaciones, así como de la misma forma se puede formar a través del conocimiento, las destrezas, y competencias de cada persona.

A partir de esto se pueden mencionar cinco factores que ayudan a desempeñar de mejor manera la capacidad humana, el primero se refiere a los servicios de salud, los cuales deben ser desarrollados de manera óptima para poder asegurar las expectativas que en cuanto a vida debe de tener la población, en segundo lugar se encuentra la formación en el puesto de trabajo, esto incluye todos los planes de capacitación. El punto tres explica la importancia de la educación formal, desde el nivel básico hasta el superior. En cuarto lugar se encuentran los programas de extensión educativa por parte de las empresas, que incluye los programas de educación para los adultos, a manera de extensión educativa. Por último la importancia que tiene la migración de las personas y de las familias para alcanzar mejores oportunidades de trabajo.

El hecho de acopiar todos los elementos de educación que permitan el aprendizaje, sumado a una calidad óptima de vida, y salud, son el inicio del proceso de acumulación de capital humano. Estos elementos se encuentran inmersos en un proceso evolutivo que va de la mano con el avance en la tecnología y en la medida en que la tecnología se aplica en avances en medicina y educación, en un proceso que sigue con el tiempo. (Ramírez, 2003).

La importancia real, acerca del capital humano, y después de analizar estas variables, es que no importa con tener, en una sociedad, acumulación de capital humano que se encuentre aprovechable para que se dé un crecimiento económico de manera total.

El hecho de que esto ocurra depende también de que el capital humano la manera de aplicar todos los conocimientos, habilidades y experiencias a la economía en la que se encuentren a través de la organización en que se encuentren (Ramírez, 2003).

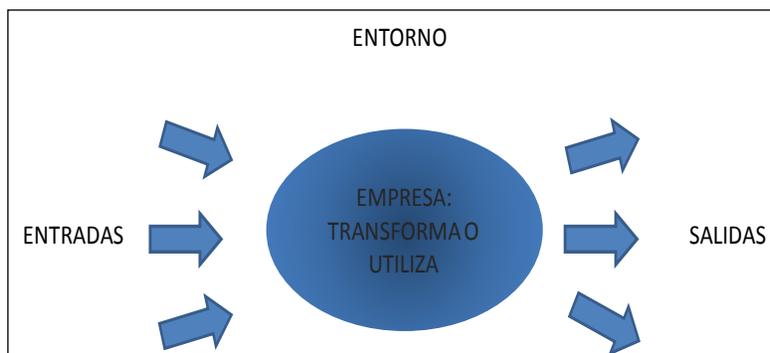
2.2.3. La empresa y el capital humano

Envuelta por un entorno, la empresa es un sistema social abierto, lo que la envuelve significa lo que sucede en este momento y en este lugar, compuesto por diferentes factores, como lo son los factores políticos, económicos, religiosos, etc., que conforman lo que en la actualidad y en este momento el entorno de la empresa.

El entorno suministra a la empresa no solo una situación determinada le proporciona también entradas a manera de recursos. Estos recursos tienen una variedad de modalidades, como lo son los recursos financieros, económicos, financieros, y los recursos humanos.

Todas estas entradas que la empresa recibe se convierte o evolucionan motivados por la empresa, es decir, se transforman (figura 2.3.), debido a los procesos sujetos a las necesidades de la empresa para proveer a la sociedad y al entorno una serie de salidas que llamamos bienes y servicios.

Figura 2.3. La empresa y su entorno.



Fuente: Puchol, L. (2007, p.8).

Para las empresas, el entorno, tiene consecuencias, derivadas de la naturaleza misma de encontrarse ahí, usar el entorno y transmitirle salidas, de esta manera, Puchol (2007) dice a manera de comparación que:

“En el fenómeno de la osmosis, a partir de un experimento: se introducía, dentro de una vasija grande que contenía agua clara, un recipiente que tenía agua coloreada, la boca del segundo recipiente era convenientemente cerrada por medio de una membrana permeable, y al cabo de cierto tiempo veíamos como a través de unos presumiblemente diminutos orificios, que no se aprecian visiblemente, salían unos finísimos chorritos de agua coloreada que, a la par que, por otros no menos invisibles agujeritos penetraba agua limpia. Al cabo de algún tiempo, el agua del interior recipiente era idéntico al color del agua de la vasija” (p. 9).

De esa misma forma, las organizaciones se encuentran inmersas en su entorno, cambiante y desafiante.

Anteriormente se abordó el hecho de las entradas que recibe la empresa del entorno, estas entradas o recursos que recibe la organización son tres: los insumos financieros, los tecnológicos y los humanos, y como también se ha dicho, este entorno no es estático, es un entorno que se encuentra en cambio constante y apresurado.

De esta forma, para las organizaciones solo existe una constante, el cambio, por lo que deben adaptarse de manera continua al entorno, a través del análisis del mismo y de adoptar estrategias que resulten adecuadas con sus procesos y coherentes con sus planes (Puchol, 2007).

Una de las consecuencias de estar en un entorno y recibir entradas del mismo para la organización, se refiere a los recursos financieros. Se sabe que en una organización, la norma imperante, no escrita, pero implícita es saber que quien paga, manda, quien tiene los recursos financieros es quien decide lo que se hace, independientemente si se trata de una empresa propiedad de una familia, un consorcio, un grupo financiero, etc., quien aporta los recursos es quien decide lo que se hace con la empresa.

Es prácticamente imposible despegar a la organización o evitar que se contamine en cuanto a las decisiones de quien aporta el capital, por grande que sea el esfuerzo de evitarlo, siempre aparecerá la influencia.

De esta manera, la intención de tener una organización neutra, limpia de contaminaciones ideológicas por parte del grupo que aporta el capital es nula, y siempre se verá reflejada su influencia de su propiedad sobre el trabajo realizado.

También se tienen consecuencias sobre las entradas del entorno que se refieren a los recursos tecnológicos. En este apartado es claro que se puede aplicar el pensamiento de renovarse o morir. Es muy claro actualmente que la tecnología avanza a un modo sumamente acelerado, y decir tecnología es decir competitividad. Las empresas que adoptan tecnología resultan competentes, siempre y cuando la adopten de manera adecuada y sepan usarla, pero sobre todo y lo más importante: actualizar su tecnología, esto da a las organizaciones un valor muy alto en cuanto a su competitividad, ya que ser competente asegura la vida en el mercado. De esta manera la tecnología se convierte en un punto muy importante para las empresas (Puchol, 2007).

El capital humano es otra de las entradas que da el entorno a las organizaciones, y que se convierte en un factor determinante. Hoy en día, quienes optan por formar parte del capital humano en las empresas, son personas que se diferencian mucho de quienes optaban por formar parte del capital humano de las organizaciones hace diez o veinte años.

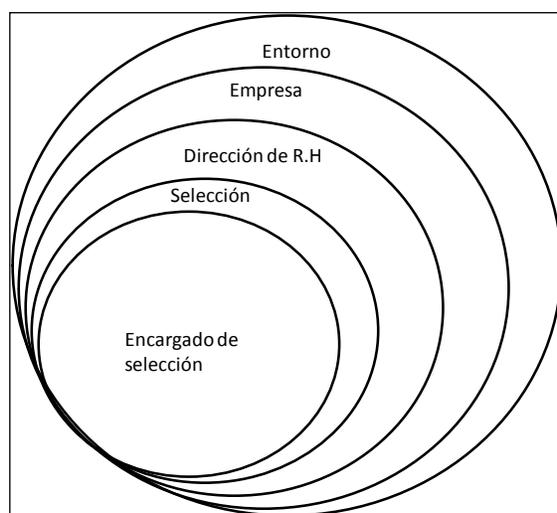
Las personas jóvenes que se involucran en procesos para formar parte del capital humano en las empresas por primera vez, se encuentran que después de años de estudio, consiguen su primer empleo en condiciones que no son las más favorables o que no son las condiciones que se incluían en sus expectativas, se encuentran que son reclutados para puestos desde nivel obrero hasta puestos que no van más allá de los mandos medios, o

incluso no llegando a los mandos medios, comparada esta situación con la de hace algunas décadas, en la que personas del ambiente rural llegaban a las ciudades a obtener trabajos similares sin la preparación que tienen algunos jóvenes actualmente.

Por otra parte, existe el capital humano que tiene una formación más amplia, y en este sentido, al encontrarse en las organizaciones, resultan personas con un grado más alto de crítica y que no se encuentran en la posibilidad de aceptar modelos anteriores como el de la autoridad, o el del cacique, muy frecuente en empresas aún hoy en día (Puchol, 2007).

De esta manera, estableciendo esta visión de la situación del capital humano en las empresas, se puede observar que actualmente, se necesita hacer un cambio a nivel estrategia en cuanto al trato que se da al capital humano, un cambio de fondo que implica la modificación de políticas y técnicas de dirección del capital humano, esto se hace muy necesario, incluso más que en otro campo. Se puede visualizar primeramente el entorno (Figura 2.4.), del cual primeramente se ha establecido que es todo lo exterior a la empresa, se ha dejado claro que es lo que la envuelve y de donde provienen las entradas.

Figura 2.4. Sistemas y subsistemas.



Fuente: Puchol, (2007, p. 13).

El entorno como también se ha establecido es el ahora de la empresa, cambia y se tiene que analizar en el momento en que este debe ser utilizado como referencia o información.

¿Qué implica el entorno? Implica una ciudad, un pueblo, un país, una nación, etc., se debe tener conciencia de que a través del entorno no solo permean los recursos para las empresas, todo lo que sucede en el entorno afecta a las organizaciones y no solo a ellas. A través del entorno y desde el permean las condiciones políticas, sociales, de salud, que de alguna manera u otra repercuten en las organizaciones.

Dentro de ese círculo se encuentra a la empresa. Resulta obvio decir que se ejemplifica el caso de una empresa, ya que resultaría exagerado e imposible ejemplificar muchas empresas. De esta manera, dentro del entorno se encuentra el sistema de la empresa.

De la misma manera, dentro de la empresa se ubica el círculo del departamento de recursos humanos como sistema. Similar a lo que pasa con el círculo de la empresa, no se enumeran todos los departamentos de una empresa, puesto que se trata ahora el tema de los recursos humanos, y este forma parte como subsistema del sistema de la empresa.

Otro subsistema dentro de esta figura, lo forma el departamento de selección y personal, que dentro de sí contiene a quien es el encargado de dicho departamento y quien podría llevar cualquier nombre.

La denominación de sistema se atribuye por la referencia a algo, el departamento de recursos humanos es un sistema, pero a su vez es un subsistema de la empresa, y así sucesivamente (Puchol, 2007).

Este diagrama ayuda a entender el hecho de que las empresas como sistemas (y a su vez subsistemas de un entorno) no deberían ser vistas como un ente separado, lo mismo pasa con los subsistemas de la empresa, recursos humanos, finanzas, producción, etc., sino

que deberían verse como un ente completo, entender que la empresa no tiene problemas financieros, o problemas de marketing; asumir que la organización tiene problemas empresariales y que de esa manera se tiene que afrontar cada problemática, entender que los problemas en el área de recursos humanos, por ejemplo, tienen que ver con toda la empresa y con todo el capital humano (Puchol, 2007).

2.2.4. La administración del cambio

En apartados anteriores se habló acerca de las fuerzas que influyen tanto en la empresa como en el área de recursos humanos como subsistema de la misma, y esto habla de la capacidad de administrar los cambios en las organizaciones. Controlar y manejar estas fuerzas es tener la habilidad de eso, de administrar el cambio.

El cambio es simplemente una competencia primordial para las organizaciones, donde no hay cambio, hay oportunidades. Las empresas deberán ser capaces de desarrollar una cultura de cambio continuo, debido como se sabe, al ritmo de comercio actual y con mayor importancia si la empresa se desarrolla en ambientes globales que son más competitivos y requieren mayores, mejores y más rápidos cambios.

A través del tiempo las organizaciones han adoptado diferentes caminos para asegurar ser competitivos adaptándose al cambio, un ejemplo de ello son todos los programas que están dirigidos a la calidad total, que cambia la manera en que operan para ser más exitosas (Bohlander, 2007).

Existen dos tipos de cambios para asegurar seguir siendo competitivos ante la situación que requiere ser competitivos, según Bohlander (2007) existen los cambios reactivos, que se dan en el momento en que las fuerzas externas han llegado en las organizaciones a influir dentro del desempeño de las mismas.

Otro tipo de cambios, de acuerdo al mismo autor, son los cambios proactivos, que son dirigidos a través de los niveles gerenciales esto con el objetivo de obtener una ventaja específica de las oportunidades más importantes; esto se da dentro de las empresas que se encuentran en el cambio con cambios que requieren ser más rápidos.

Nardelli (mencionado en Bohlander, 2007) reconoce la necesidad del cambio cuando se le dio el puesto de director general de Home Depot, la empresa se encontraba en el liderazgo en la industria de mejoras para la casa, Nardelli (mencionado en Bohlander, 2007) pudo darse cuenta de todo el potencial que la empresa no había aun alcanzado y por otro lado también reconoció su capacidad para crecer. Durante su dirección en el primer año, junto al vicepresidente ejecutivo de recursos humanos, pudieron hacer uso de la experiencia que habían adquirido en la empresa General Electric para generar cambios en todos los niveles de la empresa. El enfoque más importante fue el que le dieron al involucrar a todo el capital humano dentro de la organización con la innovación continua y un excelente servicio al cliente. El hecho de que se implementen este tipo de cambios no es para diseñar soluciones a problemas ya existentes como en el caso de los reactivos, su enfoque es directo a darle un nuevo giro a los factores claves de éxito en la organización desde la perspectiva de todo el personal de la empresa.

Bohlander (2007) en su libro administración de recursos humanos exhibe los resultados de una encuesta hecha por la *American Management Association* en la cual se expone el hecho de que el 84 por ciento de los empleados que fueron encuestados tienen por lo menos una propuesta para realizar algún tipo de cambio en la organización a la que pertenecen.

Lo anterior no ocurre ciertamente en todas las empresas, la iniciativa de crear situaciones de cambio o de tener propuestas en muchas organizaciones llegan a un límite

mínimo, esta es una situación que desafortunadamente simplemente se da, y es lamentable puesto que un cambio llevado a cabo de manera exitosa muy pocas veces se da de manera espontánea o de manera natural.

Existen muchas razones por las cuales fallan los intentos por cambiar en las organizaciones y estas razones recaen en los temas de recursos humanos.

Bohlander (2007) nos muestra algunas de las razones que considera las más importantes por las cuales las organizaciones se ven frenadas en sus esfuerzos de cambiar:

- a) No establecer un sentido de urgencia
- b) La falta de creación de un frente común para dirigir los esfuerzos
- c) Ausencia de líderes visionarios
- d) Ausencia de líderes capaces de comunicar la visión
- e) No alejar de la nueva visión los temas que le afectan
- f) Saberse triunfador antes de serlo
- g) Dejar los cambios de la cultura corporativa de lado

Por lo general, y sin importar el puesto que ocupen, dentro de las organizaciones las personas visualizan los cambios, las personas saben que las cosas que ahora se hacen, los procesos, las formas, etc., son muy diferentes de lo que se hacía hace 10 o 20 años y de la misma manera reconocen que son diferentes de cómo se harán en ese mismo lapso de tiempo, pero en el futuro.

Los programas que se asignan a las personas en las organizaciones, y que tienen que ver con su responsabilidad y desempeño. Todos estos procesos cambian con el tiempo, como se ha mencionado anteriormente, y a su vez estos cambios se llevan a cabo de manera continua, más que llevarse a cabo de manera temporal.

Sin embargo, la resistencia al cambio se puede tener en muchas ocasiones, esto debido a que, para cambiar, se deben de hacer ciertas modificaciones o se deben dejar de lado patrones de trabajo que se venían manejando con anterioridad; estas formas en las que se venía manejando el trabajo, resultaban exitosas para algunas personas o procesos (Bohlander, 2007).

Buckner (Mencionado en Bohlander, 2007) menciona que “*Los factores humanos no técnicos y que no son atendidos son, de hecho, los problemas más frecuentes en los proyectos de cambio que han fracasado*” (p. 14).

El cambio en una organización tiene pasos muy definidos, y estos deben estar establecidos por los niveles directivos, gerentes y ejecutivos; ellos deben de visualizar el futuro y de esta manera tener el futuro que se quiere para la organización, deben que comunicar esta visión a todos los niveles dentro de la empresa, estableciendo lo que se espera obtener de manera clara y real, como se debe obtener, cual es el resultado esperado en cada proceso y deben también desarrollar los planes que finalmente llevarán a la empresa a ejecutar un plan maestro, mediante la organización de todas las personas involucradas y mediante la organización y reorganización de los elementos con que se cuentan en la empresa como instalaciones, maquinaria, entre otros.

Empresas que han tenido éxito en estos procesos de cambio, lo hacen a través de la planeación que llevan a cabo y se tienen ciertos elementos clave para llevarlo a cabo:

- Llevan a cabo una vinculación entre la estrategia de negocios y el cambio a realizar
- Los beneficios a obtener se visualizan de manera cuantificable
- Hacen de todas las personas gente comprometida, esto incluye a la organización, clientes y proveedores

- A este plan se integran las conductas deseadas como parte del mismo
- La guía que proporcionan es clara, sin errores y de manera continua
- Realizan una inversión en cuanto a la implementación del plan
- La comunicación es personal y continua
- El compromiso es la idea que manejan, compromiso al cambio, no solo la comunicación del cambio.

Competir a través de las personas es una pensamiento fundamental que se tiene en las empresas, este pensamiento muestra la importancia de que es la capacidad de una organización para administrar el talento lo que proporciona el éxito al implementar cambios.

El valor económico de los conocimientos de las personas, sus habilidades, las capacidades de cada uno de ellos en la organización se ven expresados en el término capital humano. Se sabe que este activo no se puede reflejar contablemente, no se podría en un balance general de una empresa, pero tiene consecuencias de gran magnitud dentro de las mismas.

A continuación se tienen algunas declaraciones condensadas por Bohlander (2007) que muestran el hecho de la importancia que tiene la capitalización de los conocimientos de las personas dentro de la empresa, a través de la dirección de la misma:

Gordon Moore (mencionado en Bohlander, 2007) de la empresa Intel, dice: *“si observa nuestros semiconductores y los funde para silicio, eso significa una fracción diminuta de los costos, el resto es intelecto y errores”* (p. 15)

Jack Welch (mencionado en Bohlander, 2007) de General Electric menciona que *“la capacidad de una organización para aprender y traducir con rapidez ese aprendizaje en una acción es la máxima ventaja competitiva de los negocios”* (p. 15)

Por último, Lew Platt (mencionado en Bohlander, 2007) afirma que *“las empresas exitosas del siglo XXI serán aquellas que hagan los mejores trabajos de captura, almacenamiento y apalancamiento de lo que saben sus empleados”* (p. 15)

De esta manera se puede observar que el capital humano no es tangible de manera que no puede ser administrado de la misma forma en que las empresas administran sus productos o su tecnología, y esto responde a que los empleados más no la organización, tienen su propio capital, si estos se retiran, con ellos se va su capital humano, perdiendo la empresa así, lo invertido en capacitación y desarrollo.

2.3. Cambio y desarrollo organizacional

2.3.1. El cambio organizacional

Mucho se ha escrito y se ha hablado acerca del cambio organizacional en las empresas, de cómo mejorar, en este camino, un sin número de empresas han obtenido distintos resultados a través de caminos como la re-ingeniería, la calidad total, las alianzas, etc., todo esto con el afán de encontrar soluciones a los problemas particulares de sus empresas y de las personas inmersas en ellas con modelos ya hechos con anterioridad, como recetas hechas para el cambio y la solución.

Estas recetas han sido múltiples a lo largo de los intentos de las organizaciones en el afán de generar cambios importantes; han llenado a las empresas de fórmulas de cómo manejar la organización hasta llegar a un punto en el que ha sido difícil y confuso manejar las distintas variables y problemas desde el punto de vista directivo.

Si se hace un recuento de la historia de las organizaciones, se puede observar un considerable cúmulo de esfuerzos que estas han venido haciendo para tratar de resolver problemas y generar el cambio, en su afán de resolver los problemas organizacionales (Zimmermann, 1998).

Todos estos procesos hablan del esfuerzo que se ha hecho para desarrollar las organizaciones. Sobre desarrollo organizacional, Garzón (2005) afirma que el concepto de desarrollo organizacional tiene diferentes significados para las personas, no existe un concepto único que pueda ser satisfactorio para todos en cuanto a la definición de lo que es el desarrollo organizacional (Garzón, 2005).

A través de una revisión de conceptos acerca de desarrollo organizacional se puede encontrar definiciones muy diferentes y definiciones muy parecidas unas a otras, la mayoría de las definiciones que difieren lo hacen en conceptos referentes a la operación en cuanto a este desarrollo y reflejan la filosofía del trabajo más allá de la esencia de la definición.

Beckard (mencionado en Garzón, 2005) define el desarrollo organizacional como *“un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”*. (p. 30).

Por otra parte Bennis (mencionado en Garzón, 2005) desde finales de los años sesenta, al igual que Beckard, contempla el desarrollo organizacional como una estrategia educativa, que se adopta por parte de la organización para generar un cambio de manera planeada de la organización y una respuesta al cambio; menciona que el desarrollo organizacional es una estrategia que de manera compleja se dirige a la educación con la

finalidad de lograr un cambio en las creencias, las actitudes, los valores y en toda la estructura de la organización, para que esta pueda adaptarse a las tendencias actuales en las que está envuelta, en su entorno pudiendo de esa manera, enfrentar nuevos mercados, tecnología, y desafíos. Estos cambios están dirigidos a satisfacer las exigencias que la propia organización intenta complacer.

El desarrollo organizacional para Blake y Mouton (mencionado en Garzón, 2005) representa un plan concreto, en el cual se muestran estrategias, tácticas y técnicas para lograr que la corporación salga directo hacia una situación de excelencia, para ellos el desarrollo organizacional *“es un modo sistemático para alcanzar un ideal de excelencia corporativa”* (p. 31).

Lippit (mencionado en Garzón, 2005) a su vez, menciona que el desarrollo organizacional es *“el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”* (p. 31).

Para Burke (mencionado en Garzón, 2005), el desarrollo organizacional *“es un proceso de creación de una cultura, que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, entre grupos”* (p. 31).

El desarrollo organizacional es presentado por Friedlander y Brown (mencionado en Garzón, 2005), como una metodología usada para *“facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y procesos y estructuras organizacionales”* (p. 32).

Schumuck y Miles (mencionado en Garzón, 2005) conceptualizan el desarrollo organizacional como *“un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del*

comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión” (p. 32).

Melo (mencionado en Garzón, 2005), define el desarrollo organizacional como “*un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”*

De esta manera, se puede observar que el desarrollo organizacional es un proceso que va dirigido al cambio organizacional, a través de una serie de conceptos de diferentes fuentes que están relacionados unos con los otros, y que son mencionados por varios autores, de distinta manera, aunque todos estos conceptos relacionados entre sí tienen un solo fin común, buscar el cambio, generar el desarrollo en las organizaciones a través del cumplimiento de los objetivos generales de la organización, de manera que la realización de estos objetivos generales coincidan con las metas de todos los individuos que forman parte de la empresa. Todo este concepto puede verse desde el punto de vista de una filosofía, ya que como se observa, implica una manera de ver a la empresa, una forma de pensar dentro del ambiente de la organización (Garzón, 2005).

2.3.2. El reto de las organizaciones

A través del apartado anterior se puede visualizar que se ha hecho un esfuerzo en las organizaciones para solucionar los problemas en las mismas a través del desarrollo organizacional, que es visto desde distintos ángulos y desde distintas perspectivas, todo esto con un objetivo que es el cambio organizacional.

De esta manera, el aplicar esfuerzos para el cambio en las organizaciones es algo que ha venido comúnmente usándose desde hace muchas decenas de años, el principio de la

organización científica del trabajo es un concepto que han usado muchas organizaciones durante todos esos años y que les han remunerado en gran éxito.

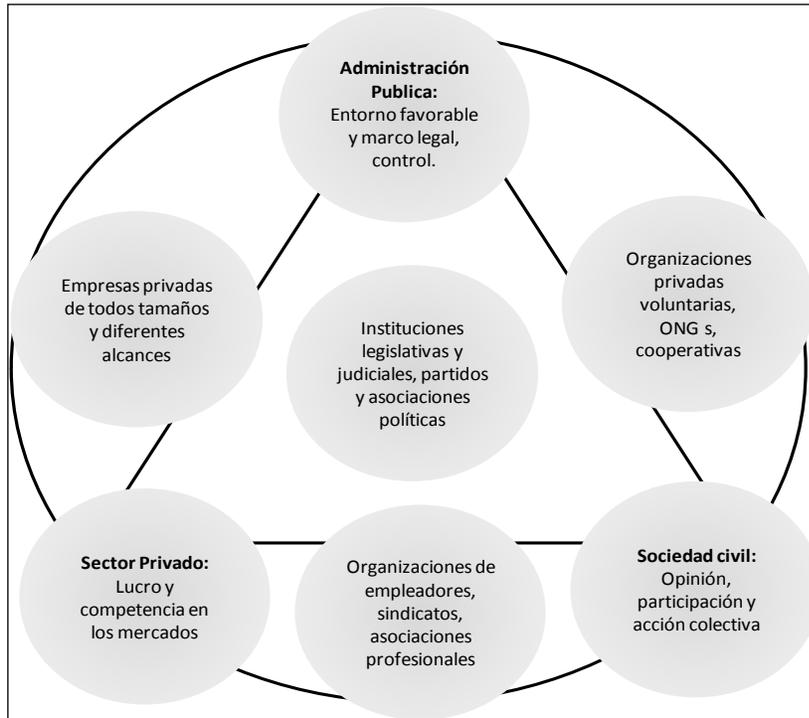
La mejor muestra de este éxito son todas las empresas y organizaciones que a través de muchos años han sobrevivido con estas fórmulas, han crecido y progresado gracias a que han dado cumplimiento, en cierta medida, de esos procesos (Zimmermann, 1998).

Al hablar de cambio, se sabe que el cambio no permite lo estático, es decir, nada es para siempre, y las empresas que han adoptado estos conceptos lo saben, y por eso lo hacen, con la principal visión de la competitividad. Las organizaciones hoy en día están inmersas en retos que no se contemplaban hace algunas décadas, de esta manera, y en este momento en distintos puntos del planeta, surgen nuevas formas y teorías acerca de la primicia de muchos directivos que es el lograr el crecimiento y el cambio.

Estas organizaciones manejan modelos organizacionales con jerarquías planas, en los cuales involucran el conocimiento de las personas, su talento y sus habilidades, todo esto con una orientación al cliente, buscando hacer equipo con otras empresas y sus talentos en un ambiente global en el que se involucren las organizaciones tanto privadas como públicas.

Zimmermann (1998) habla de este entorno global (Figura 2.5.), afirma que las dos esferas que forman parte del estado, es decir, la administración pública y la sociedad civil tienen una relación muy fuerte con el sector productivo, que está representado social y popular.

Figura 2.5. Desafíos de la Administración pública y privada.



Fuente: Zimmermann, (1998, p. 14).

En términos generales, la figura muestra la relación que se genera entre todos estos elementos, a manera de cooperación y de competencia, pero también contempla la participación o ausencia y cuando alguno de los actores es discriminado.

Lo importante a mencionar sobre toda esta interacción es la negociación de los actores sobre estas relaciones, que se resume en dos puntos importantes:

En primer lugar se tiene el reto de la empresa privada, que a comparación de la era en la que la fuerza humana era suplida por la fuerza de vapor, se vive en una era en la que esa revolución se lleva a cabo a través del intelecto, se trata de una sociedad basada en el conocimiento.

Este conocimiento no significa que habrá que determinar un banco de conocimiento y ahí depositar todo el talento, se trata del conocimiento entendido en su forma dinámica, permanente y progresiva.

La ventaja competitiva crucial de las organizaciones será entonces el conocimiento, producirlo, procesarlo, seleccionarlo, compartirlo, proporcionarlo y de manera importante, utilizarlo para generar supervivencia a través de que este conocimiento sea debidamente insertado en el proceso de cambio organizacional a través de los procesos de desarrollo organizacional de la empresa (Zimmermann, 1998)

En el tiempo presente, no se puede concebir una empresa que durante diez años fabrique el mismo producto, con las mismas características, el mismo diseño, los mismos canales de distribución, porque todo cambia, renuevan su oferta de modo permanente, dando paso al derribe de barreras que protejan sus procesos teniendo una comunicación abierta y permitiendo que el conocimiento fluya de manera constante, esto no se puede hacer desde una organización con una forma rígida de organización.

De esta manera, las empresas tratan de superar sus controles estáticos, a través del aprovechamiento de la experiencia y conocimiento de sus colaboradores, tratando de reconocer el aspecto informal y social de la empresa, tratando de trabajar en proyectos que involucren niveles jerárquicos en distintas dimensiones ya sea de productos, segmentos de mercado, logística, etc., o cualquier combinación que resulte de las mismas.

En segundo lugar el desafío que tiene el estado, que está centrado en superar el desbordamiento del presupuesto público, el endeudamiento, y aspectos como la inflación, ha llevado a la administración pública a la crisis.

Existen dos factores que Zimmermann (1998) contempla como importantes que han llevado a la administración pública a considerar medidas que los lleven a una reforma de

la misma administración, esto con el fin de lograr un desarrollo global en la sociedad, y que inminentemente afectaría favorablemente a los demás círculos que se pueden contemplar en la figura 2.5., estos dos aspectos son:

- a) La diferenciación de las organizaciones por su naturaleza.
- b) El rendimiento de los servicios de los administradores públicos centrales.

2.3.3. La resistencia al cambio

Anteriormente se expuso por una parte lo que significa el cambio organizacional y el desarrollo organizacional, se ha visto que estos conceptos se han visto desde diferentes ópticas y que finalmente el desarrollo organizacional es un proceso para enfrentar los cambios en el entorno y adoptar una postura competitiva como organización.

También se ha expuesto el hecho de que en ese entorno intervienen varios factores, y varios actores, la dinámica entre ellos y como esa dinámica supone ciertos retos para cada uno de ellos.

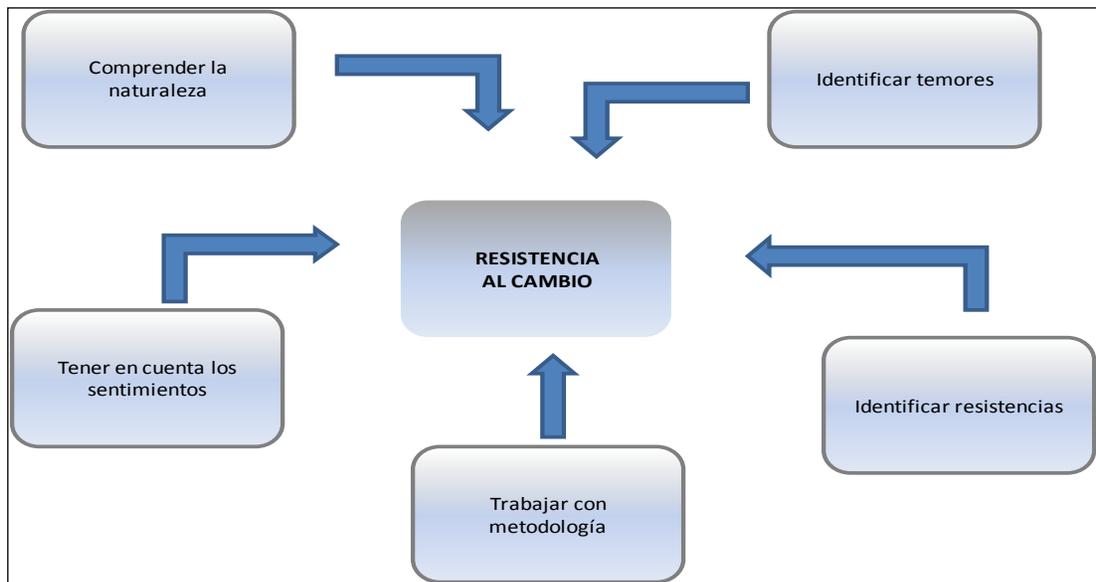
Si bien estos elementos suponen un proceso que lleve al cambio, no son los únicos elementos que habrá que enfrentar.

Dentro de las organizaciones, la realidad es que al momento en que se ha tomado la decisión de realizar un cambio y se ha planeado todo un desarrollo del cambio a través de una nueva visión de la empresa, en ese momento es el preciso instante en el que las empresas se enfrentan a la resistencia al cambio y es primordial que el equipo de personas que sean responsables de generar ese cambio sean conscientes de este aspecto para darle un tratamiento especial para que el proceso de desarrollo del cambio sea exitoso.

Existen una serie de conceptos que nos llevan a englobar el concepto de resistencia al cambio, tal como lo mencionan Ronco y Lladó (2000), quienes exponen estos supuestos

(Figura 2.6.) acerca del porque en las organizaciones al presentar una nueva visión de la organización y al exponer las características de dicho cambio, las personas se muestran resistentes a adoptar esta nueva visión, a continuación se expone la figura.

Figura 2.6. Elementos de la resistencia al cambio.



Fuente: Ronco y Lladó, (2000, p. 48).

Comprender la Naturaleza

Dentro de las organizaciones, como se ha expuesto, los cambios son algo necesario y son algo natural, el problema radica en que no todos estos cambios son esperados o deseados por todas las personas que comprenden la organización. Siempre existirá una parte de la organización que al recibir una nueva visión de la empresa se opondrá a ello como medida de defensa natural.

Lo deseado es que quienes son responsables de comunicar y poner en marcha el nuevo plan de desarrollo para la organización puedan identificar cuáles son los cambios específicos que no son deseables (Ronco y Lladó, 2000)

Para ello, dentro de la fase de análisis y diagnóstico para la implementación de un cambio, quién planea, habrá de identificar esos aspectos, es decir, no solo identificar la necesidad de un cambio, sino también la factibilidad de llevarlo a cabo.

Identificar los temores del proceso

El proceso de un cambio y la resistencia que se le manifieste es una condición que se presenta de manera natural en las personas, esto puede responder incluso a algún factor funcional de los mismos individuos y es recomendable explorar esto con detenimiento.

Los sentimientos de las personas

Como se ha visto, para desarrollar un proceso de cambio es necesario planificarlo, es decir, el desarrollo del cambio organizacional es previsible. Un proceso de cambio involucra a todas las personas de la organización y desde esa perspectiva es necesario que quien comunique y quienes pongan en marcha el plan establezcan una estrategia para gestionarlo, siempre con la óptica de que se debe ser sensible a las emociones y sentimientos de las personas para no afectar a las mismas y no afectar el proceso.

Identificar a los resistentes al cambio

La resistencia es un fenómeno que se puede tratar y se puede gestionar de manera correcta en un proceso de desarrollo de cambio organizacional. Es necesario que dentro de esta gestión, se conozcan las motivaciones por las cuales las personas se resisten a ello, determinar cómo esto afecta el proceso de cambio, y de manera posterior a ello, lograr establecer los mecanismos necesarios para tratar esas motivaciones a través de las cuales los individuos se resisten a los cambios (Ronco y Lladó, 2000).

Trabajar con metodología

Al identificar primeramente las necesidades de cambio, establecer una metodología y finalmente implementarlo, teniendo en cuenta que las personas son sujetos de resistencia

al cambio, y también al establecer que existen ciertos factores a analizar de las mismas personas, es necesario establecer el método para hacerlo, es decir, establecer cuáles son las estrategias correctas para llevar a cabo todo ese proceso (Ronco y Lladó, 2000).

Si bien cuando en una empresa se establece una nueva visión y se genera un proceso de cambio encontraremos resistencia, no siempre esta resistencia es igual ni tiene el mismo grado de fuerza.

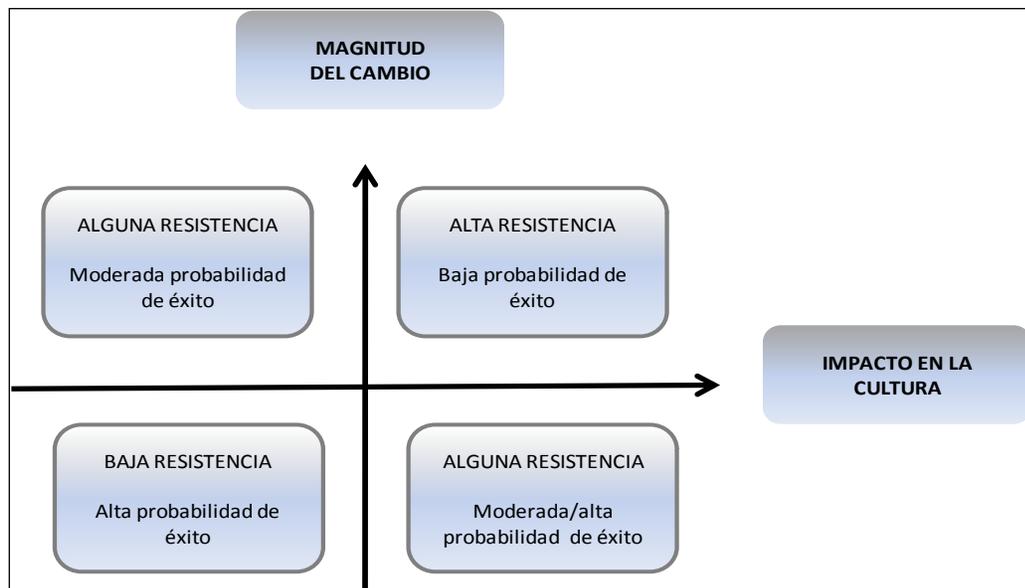
Ronco (2000) establece que el grado de resistencia que existe en las organizaciones hacia el cambio organizacional, se encuentra en función del tamaño del cambio, en cuanto mayor sea el cambio en la organización, mayor será el impacto del cambio en la cultura, en la estructura de la empresa, en los comportamientos, etc.

Harvey y Brown (mencionados en Ronco y Lladó, 2000) definen dos parámetros a través de los cuales se determina el grado en que las personas se resisten al cambio dentro de las organizaciones y por consecuencia la probabilidad de éxito que el cambio tiene.

Estos factores son la magnitud del cambio o el grado del mismo, y el impacto que el cambio tiene en la cultura de la organización.

A través de una matriz en la cual se exponen las dos variables principales que son la magnitud del cambio y el impacto en la cultura, Harvey y Brown (mencionados en Ronco, Lladó, 2000) exponen 4 grados en los cuales se presenta la resistencia (Figura 2.7.).

Figura 2.7. El grado de resistencia al cambio.



Fuente: Ronco y Lladó (2000, p. 50).

En el primer caso existe un cambio pequeño dentro de la organización y al igualmente se tiene un impacto del mismo tamaño, localizado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz, se da en el caso en el que dentro de la organización se dan cambios cortos en procesos de poco alcance en la empresa. En este caso la probabilidad de éxito es alta.

En el cuadrante superior izquierdo se encuentra el caso en el cual se tiene un cambio pequeño pero con un impacto alto para la cultura de la organización. La probabilidad de éxito es media, esto dependerá del tiempo que tome a las personas responsables de ello en llevarlo a cabo y dependerá también de cómo las personas perciban el cambio como amenazante.

En el cuadrante inferior derecho se encuentra otro grado de resistencia, es el caso en que existe un cambio amplio con un pequeño impacto en la cultura organizacional, puede

existir algún grado de resistencia, aquí es muy importante el papel que juegan los responsables del cambio.

Finalmente en el cuadrante superior derecho, se encuentra la posibilidad de tener un cambio grande con un alto grado de impacto en la cultura de la organización. En esta situación se presentan los más altos índices de resistencia a los cambios, y son en estos cambios donde se presenta la menor probabilidad de éxito. Esto nos habla de grandes reestructuras en una organización que afectan a todo el conjunto que significa la empresa.

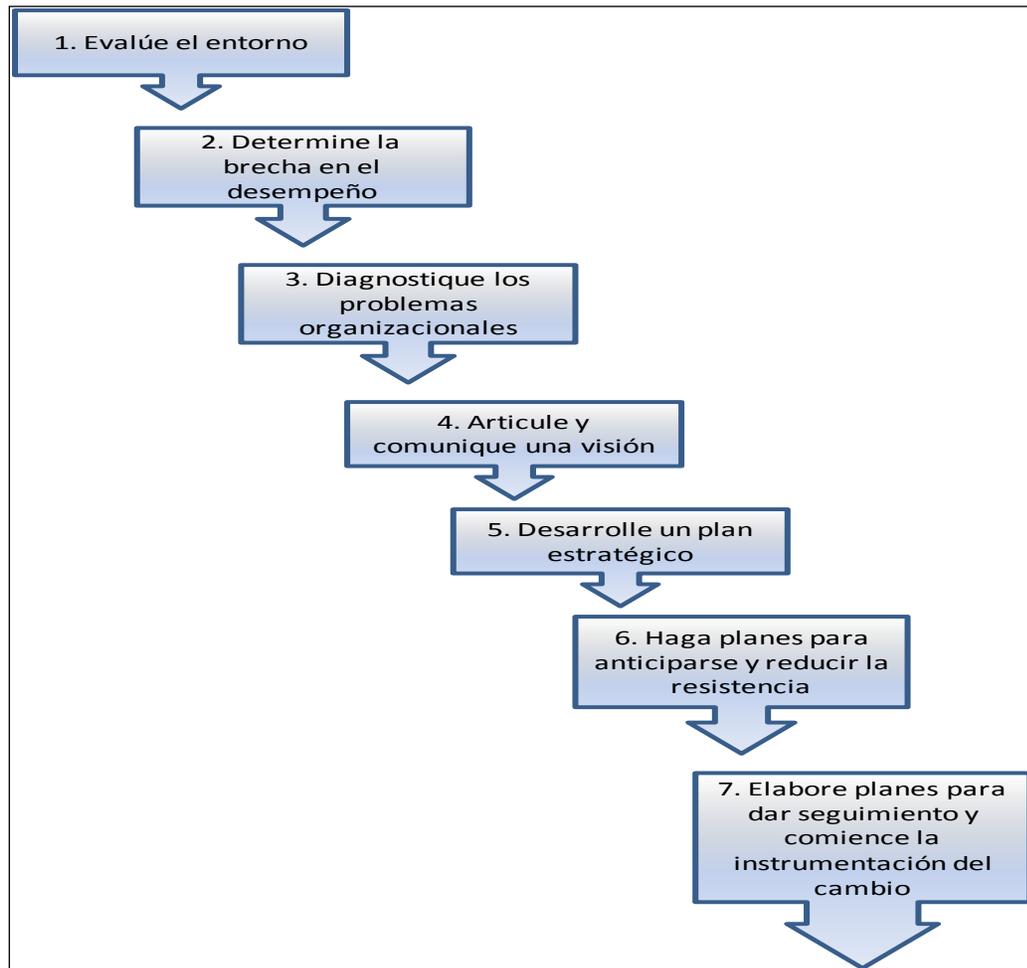
2.3.4. Planeación del cambio organizacional

Los cambios organizacionales se pueden llevar a cabo sin planeación, pero de forma problemática, o se pueden llevar a cabo de manera planeada, aunque en la realidad, un cambio bien planeado y considerado un cambio grande, siempre va de la mano con un cierto porcentaje de caos; las organizaciones se esfuerzan en que no haya ese caos dentro del proceso de cambio de una empresa, estableciendo parámetros de orden en dicho cambio, ya que la probabilidad de que se lleve a cabo de manera tranquila, es más factible.

Como se ha visto en el apartado de resistencia al cambio, el proceso de una nueva visión en la empresa puede descongelarla cuando se convence a todas las personas involucradas acerca de la importancia y la necesidad del cambio y provocar la participación en dicho proceso y de las decisiones relacionadas con ello (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Las etapas que incluyen el cambio organizacional (Figura 2.8.); son un total de transformaciones planeadas, estas etapas no se dan enteramente o en la misma secuencia o en su totalidad en todos los procesos de planeación del cambio organizacional.

Figura 2.8. Planeación del cambio organizacional.



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 321).

Evaluación del entorno.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum, (2002) existen cuatro factores que son en gran medida los causantes de la estimulación que lleva a las empresas a generar cambios organizacionales, estos factores son los clientes, la tecnología, los competidores y el capital humano.

Como es lógico, existen otros factores que pueden en algún momento presionar también a las organizaciones hacia un proceso de cambio, como lo son los cambios debidos a la globalización, la presión por los cambios tecnológicos, acciones

gubernamentales, acciones de grupos como los sindicatos y algunos otros factores de menor importancia.

Como en el primer apartado de este capítulo de cambio organizacional, para Gordon Lippit (mencionado en Garzón, 2005) el desarrollo organizacional es *“el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”* (p. 31).

De esta manera, se aprecia que uno de los factores más importantes para un cambio organizacional es el capital humano.

En cuanto al entorno, es necesario llevar a cabo la exploración de todo lo que sucede en el mismo, esto le proporciona a la empresa una seguridad en cuanto a los cambios que se van generando (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Hellriegel, et al. (2002) nos muestra como ejemplo la existencia de empresas como los hoteles Marriot, Hilton, y el Bank of America quienes llevan a cabo estudios sobre la satisfacción al consumidor y otros medios para evaluar la preferencia de sus consumidores como parte de este análisis del entorno.

Por otra parte existen empresas que llevan a cabo entre su personal encuestas como métodos de exploración del entorno interno de la organización. Los resultados de estos cuestionarios ayudan a la organización a detectar los intereses de la fuerza laboral. Determinar la brecha en el desempeño.

¿Qué es la brecha en el desempeño? La brecha en el desempeño representa la diferencia entre lo planeado por la empresa en cuanto a desarrollo organizacional, y lo que realmente la empresa ha conseguido después del plan de desarrollo organizacional.

Al realizar esta acción, los responsables de llevar a cabo un plan de desarrollo organizacional pueden visualizar, pero sobre todo, comunicar respuestas para saber lo que se ha hecho mal.

Diagnosticar los problemas organizacionales.

Identificar cuáles son los problemas y cuál es su tamaño, es el principal objetivo de realizar un diagnóstico organizacional. El diagnóstico antecede a la acción, tal vez esto suene algo lógico, pero subestimarlos lleva un costo para la empresa, ya que el diagnóstico en gran medida puede dar pauta a las brechas en el desempeño (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Articular y comunicar una visión a futuro.

Un cambio exitoso depende en gran medida de quien lo lleva a cabo desde la visualización. La responsabilidad de quienes visualizan y llevan a cabo los planes depende mucho de la formulación nítida del propósito del cambio y de la persuasión que se lleve a cabo para con el personal.

Sin estos elementos es difícil generar una consecuencia para esa visión, no se genera el entusiasmo, que es considerado otro gran detonante para el éxito del plan, y no se generan los recursos necesarios para un cambio cultural de gran dimensión.

Desarrollar e instrumentar un plan estratégico para el cambio.

Las inversiones que se hacen en cuanto a planeación resultan en eficiencia. A pesar de ello, la mayoría de las empresas suelen hacer esfuerzos de crecimiento sin este tipo de inversiones en planeación, que no solamente incluyen inversiones monetarias, incluyen inversiones en personal, en dinero y en tecnología.

Un plan estratégico de cambio organizacional significa un programa de acción, a partir de una visión entendida de manera global por el personal, es una guía de acción inducida

por los responsables del plan y a través del convencimiento y entusiasmo llevada a todos los niveles y procesos de la organización.

Anticipar la resistencia y adoptar acciones para reducirla.

Los pasos dentro del plan estratégico de cambio organizacional dentro de las empresas se dan de manera poco suave para los responsables del plan, muy a menudo se encuentran con obstáculos que hacen difícil el paso del plan por los diferentes procesos y a través del personal.

Como se ha visto anteriormente en este capítulo, la resistencia es uno de esos obstáculos, y se han visto los elementos que conforman la resistencia al cambio.

Dichos elementos deben ser previstos por los gerentes y deben anticiparse a ellos, aminorándolos o cortando el paso si es posible.

Hacer planes de seguimiento.

Dar seguimiento al plan de cambio y desarrollo organizacional, nos remite directamente a los indicadores. Para dar seguimiento a las reacciones de los empleados y dar seguimiento a los resultados es necesario contar con los indicadores establecidos de manera conjunta con los objetivos del plan.

Las medidas que se usan para supervisar y dar seguimiento deben estar muy cerca de los objetivos y programas previamente establecidos en el plan.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

La investigación se realiza con base en la metodología cualitativa, tomando un caso de estudio y atendiendo a la observación no participante, entrevistas semiestructuradas y la hermenéutica objetiva para el análisis de textos, se llevó a cabo en una empresa de mantenimiento industrial, con cobertura a nivel bajo en México, efectuando las entrevistas a los niveles operativos y directivos, haciendo triangulación de respuestas.

3.1. Problema de investigación

El estancamiento organizacional es un problema que actualmente atraviesa la empresa Transformaciones en la industria lo cual ha causado que el capital humano de esta organización no se desarrolle ampliamente y no aproveche todo su potencial, mostrando falta de motivación, ante una falta de planeación; la implementación de una nueva visión a través de un cambio organizacional y el aprovechamiento de las capacidades, conocimientos y aptitudes del personal podría llevar a la empresa a un descongelamiento organizacional, aunque sabemos que al implementarlo se pueden presentar la resistencia al cambio, falta de interés, una visión equivocada o una mala dirección durante el cambio.

3.2. Objeto de estudio

La investigación se realizó en la empresa Transformaciones en la industria¹, el giro de dicha empresa es el mantenimiento industrial, lo cual implica que a partir del contacto con el cliente, la empresa realiza labores de ingeniería en la maquinaria de la empresa, tanto de reparación como de construcción. La empresa por una parte realiza reparaciones en el

¹ “Transformaciones en la industria” se usa como seudónimo

área mecánica, eléctrica y electrónica de la maquinaria. De la misma manera fabrica maquinaria sobre diseño para las empresas, primordialmente del sector manufacturero, aunque mayormente se ha enfocado a la industria automotriz dentro de ese sector.

Transformaciones en la industria es una empresa ubicada en el estado de Querétaro, ubicada específicamente en la ciudad de Santiago de Querétaro.

Actualmente la empresa cuenta con dos tipos de personal, por una parte cuenta con personal contratado directamente con la empresa, y por otra parte cuenta con personal flotante contratado eventualmente para realizar diferentes funciones operativas. Esto responde a la necesidad de la empresa en cuanto a las órdenes de compra variadas que recibe y que usualmente son órdenes de compra que implican realizar trabajo por periodos cortos y medianos en tiempo. El personal contratado indefinidamente tiene asignadas actividades que son continuas en la empresa.

3.3. Preguntas de investigación

Para llevar a cabo la investigación se establecen tres parámetros. Como tema central se ha establecido la gestión del conocimiento para abordar el tema de la capitalización del conocimiento en la empresa. Este tema se encuentra relacionado por los otros dos parámetros, el capital humano y el cambio y desarrollo organizacional.

En cuanto al tema principal, la gestión del conocimiento, la pregunta de investigación que se ha planteado es:

¿De qué manera la acumulación y manejo de habilidades, conocimientos, impulsan a la empresa a generar un cambio organizacional?

Se ha planteado la siguiente pregunta de investigación para el tema de Capital Humano:

¿Qué aspectos del capital humano son valiosos para generar un cambio organizacional?

Finalmente en cuanto a Cambio y Desarrollo Organizacional, se ha planteado como pregunta de investigación:

¿Qué estrategias se pueden utilizar para usar el conocimiento, las habilidades de las personas en la organización para generar un cambio organizacional en la empresa?

3.4. Propositiones de investigación

A partir de la definición de las preguntas de investigación en cuanto a los tres temas de la presente investigación, se han definido las proposiciones de la investigación, estas derivan de las preguntas previamente establecidas.

En cuanto al tema central de gestión del conocimiento en la investigación se ha propuesto investigar *“si el capital humano le permite a la organización a satisfacer de mejor manera a sus consumidores, consecuentemente lleva a la empresa a ofrecer los productos y servicios adecuados en el momento indicado anticipándose a la competencia y haciéndola competitiva”* y para ello hace uso de sus conocimiento, habilidades, especialidades, estudios, capacidades, actitudes entre otros, que forman parte de su intelecto.

Para el tema de capital humano la proposición de investigación es que *“los aspectos en cuanto a conocimiento por parte del capital humano como sus conocimientos, capacidades, estudios, actitudes, especialidades, proactividad en el trabajo, destrezas, capacidad de generar información, solución de problemas, entre otros, son los que aseguran a la organización la generación de cambios organizacionales exitosos”*.

Finalmente se ha propuesto, para el tema del cambio organizacional, *“la generación de compromiso del trabajador con la organización, la promoción de la aplicación de conocimientos adquiridos, el propiciar la lealtad a través de oportunidades para el desarrollo, y fomentar la autonomía del trabajador en sus labores, generar oportunidades de desarrollo y crecimiento, es la estrategia a seguir por parte de la organización para retener el capital humano”*

3.5. Variables de investigación

Se han determinado como variables de investigación para el tema de gestión del conocimiento humano la variable independiente se ha establecido como los aspectos relativos al conocimiento de las personas. Como variable dependiente el desarrollo de la competitividad de la empresa.

De la misma forma para el tema de capital humano se ha determinado primeramente la generación de conocimientos como variable independiente; como variable dependiente se ha determinado la generación de cambios organizacionales exitosos.

Finalmente, para el tema de cambio y desarrollo organizacional se ha determinado como variable independiente las estrategias para el desarrollo organizacional y como variable dependiente el cambio y desarrollo organizacional en la empresa.

3.6. Indicadores

Para la presente investigación se han determinado indicadores a través de los cuales se medirá la manera en que las variables se desarrollan en la investigación.

En cuanto al tema de capital humano se han determinado indicadores tanto para la variable dependiente como para la variable independiente. Para la variable independiente

se han determinado como indicadores el inventario de capital humano y el inventario de habilidades, conocimientos y aptitudes. Para la variable dependiente los indicadores son la competitividad, el clima laboral, la eficiencia, los procesos, la motivación, el compromiso con la empresa, el desarrollo del talento, el cumplimiento de objetivos y la calidad.

De la misma manera se han determinado indicadores para las variables en el tema de la gestión del conocimiento, siendo los indicadores para la variable independiente los conocimientos curriculares, el área de especialización, las aptitudes, la proactividad, la destreza, la capacidad de generar información, la capacidad de resolver problemas y la capacidad de comunicar ideas. En cuanto a la variable dependiente los indicadores son el desarrollo en los procesos, la satisfacción del cliente tanto interno como externo, el cumplimiento de objetivos, la calidad, las utilidades, la posición en el mercado, el manejo de canales de distribución y el manejo de proveedores.

Finalmente se han establecido los indicadores para el tema de cambio y desarrollo organizacional. Los indicadores que se han determinado son la evaluación del entorno, los objetivos y metas institucionales, las brechas en el desempeño, el diagnóstico de problemas organizacionales, la determinación de la visión, los elementos de un plan estratégico, el manejo de la resistencia al cambio y los planes de seguimiento. De esta manera, los indicadores fijados para la investigación proporcionarán los parámetros de medición para la misma.

4. CASO DE ESTUDIO

Transformaciones de la Industria es una empresa prestadora de servicios industriales dirigida al mantenimiento industrial, ofrece servicios de instalación de maquinaria, instalación electromecánica, reubicación de maquinaria y equipos, mantenimiento a equipos especiales, fabricación de maquinaria, modificación de maquinaria y automatización de maquinaria; todo esto en el área eléctrica, electrónica, y mecánica. Fue fundada en el año de 1992, y nace como una empresa familiar.

Transformaciones de la Industria ha tenido una serie de cambios, estos cambios implican crecimiento, en cuanto a instalaciones, a personal, número de clientes, número de proveedores que se han sumado a nuestro equipo, transformaciones en cuanto a las herramientas, equipos y sistemas de trabajo, ya que hemos tenido que adecuarnos a las nuevas tecnologías, y sistemas de nuestros clientes.

La integración con los clientes ha permitido desarrollar una mentalidad que lleva a establecer un balance para lograr el bien común, el hábito del beneficio mutuo, pensando siempre en ganar, ganar. Este beneficio mutuo es buscar siempre aportar al cliente el servicio mayor a lo que recibimos.

4.1. Misión

Ser una empresa UNICA con un equipo de trabajo con espíritu de servicio, basado en un equipo de ingeniería y experiencia, dirigido a dar un trabajo de calidad, en tiempo, confiabilidad y asesoría, que lleve a la total satisfacción de nuestros clientes

4.2. Visión

Lograr motivar a nuestros clientes para que logren llenar sus expectativas, presentándonos ante ellos como una empresa de características Inigualables, por su personal altamente profesional, de una moral intachable y una excelente calidad humana.

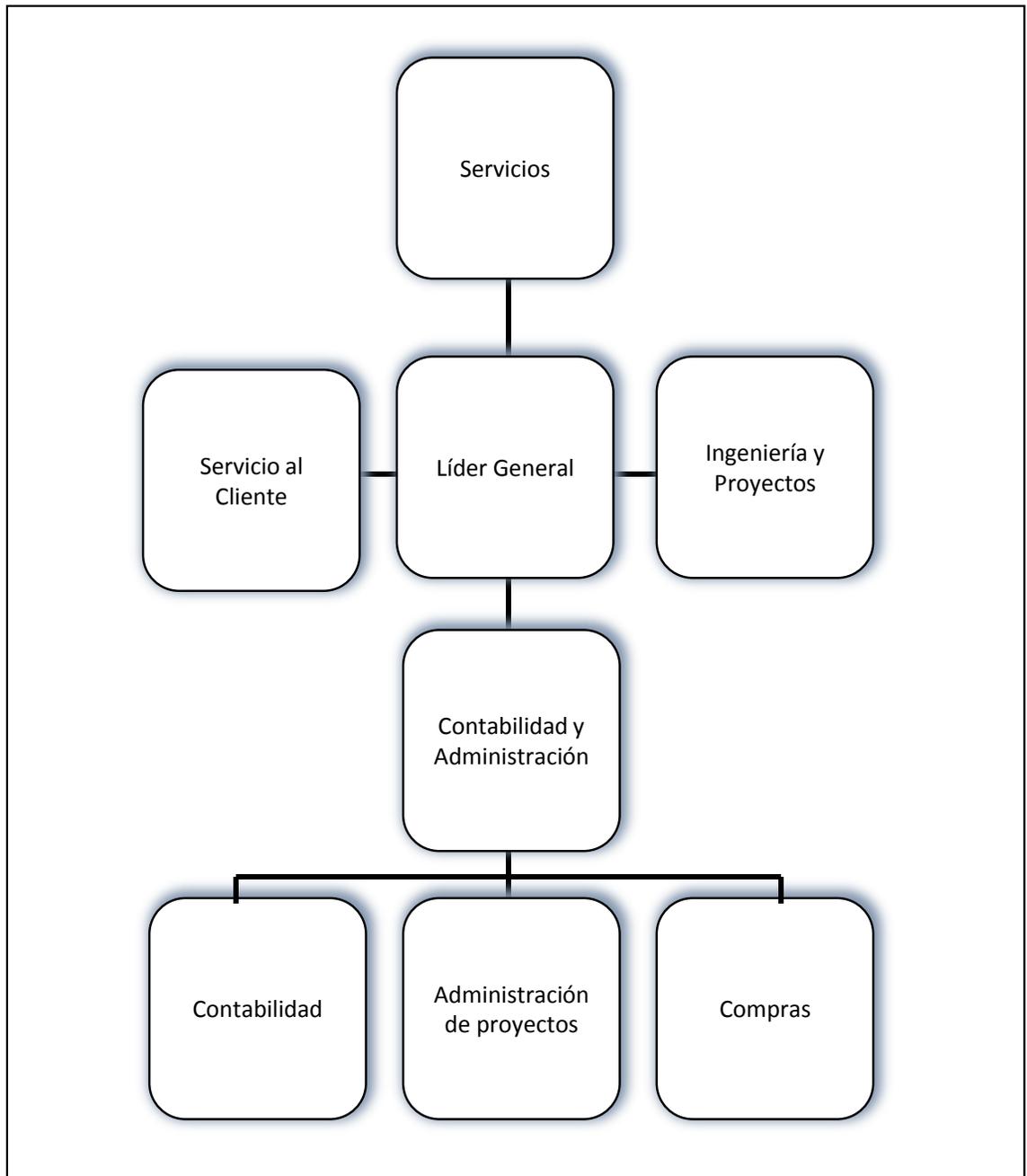
4.3. Cultura de Transformaciones de la industria

Somos un equipo de trabajo integrado, donde nuestra práctica diaria es el espíritu de servicio, aplicado con conocimientos y experiencia del personal que conforma la compañía.

4.4. Estrategias como empresa

- Prestar un servicio flexible y rápido
- Mejorar los requerimientos de nuestros clientes
- Los proveedores son nuestros socios
- Desarrollo de nuestro personal
- Aplicación constante de cultura de calidad con nuestro personal

Figura 4.1. Organigrama de la empresa.



Fuente: Manual de políticas internas de la empresa

El organigrama está compuesto por el siguiente número de personas por área:

4.5. Servicios

6 personas, compuestas por 5 técnicos y un ingeniero como coordinador.

Tabla 4.1.

Personal del área de servicios.

Nombre	Antigüedad	Habilidades Principales
Pablo Vázquez Martínez	15 años	Mecánica Eléctrica
Fidencio García Hernández	14 años	Eléctrica Mecánica
Fortino Velázquez Luna	12 años	Paileria Eléctrica
J. Cruz Anguiano Jiménez	12 años	Eléctrica Mecánica
José Manuel Mandujano Mendoza	3 años	Paileria Servicios Varios
Andrés Campos	6 años	Ingeniería Mecánica Capacidad de Negociación Ventas

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Servicio al cliente

3 personas, compuestas por 2 técnicos, capacitados en ventas, y un ingeniero como coordinador.

Tabla 4.2.

Personal del área de servicio al cliente.

Nombre	Antigüedad	Habilidades Principales
Joaquín De la Torre	3 años	Ingeniería Industrial Liderazgo Capacidad de Negociación Ventas
Armando Zúñiga	3 años	Ventas Eléctrica Mecánica
Domingo González	3 años	Eléctrica Ventas Mecánica

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Ingeniería y proyectos

6 personas, compuestas por 3 técnicos, 2 ingenieros para el trabajo de campo y un ingeniero como coordinador.

Tabla 4.3.

Personal del área de ingeniería y proyectos.

Nombre	Antigüedad	Habilidades Principales
Benito Valdez	12 años	Electrónica Eléctrica
Marcos León	8 años	Mecánica Eléctrica
Javier Méndez	6 años	Eléctrica Electrónica
Omar Vega	2 años	Electrónica Eléctrica
David Sanjuanero Ramírez	5 años	Ingeniería Electrónica Diseño de Sistemas Electrónicos
Raúl Hernández Zúñiga	10 años	Ing. Electrónico Ventas Capacidad de Negociación

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Contabilidad, administración de proyectos y compras

En el departamento se encuentran tres personas en contabilidad, dos personas en administración de proyectos y una persona en compras.

Tabla 4.4.

Personal del área de Contabilidad y Administración.

Nombre	Antigüedad	Habilidades Principales
Alicia Vázquez	4 años	Contador Publico Impuestos Sistemas Administrativos
Juan Alejandro	1 año	Aux. Contable Sistemas Bancarios Sistemas contable
Cesar Herrera	9 años	Administración de proyectos Coordinación de departamentos contable y de proyectos
Nombre	Antigüedad	Habilidades Principales
Guillermo Martínez	5 años	Capacidad de Negociación Toma de decisiones Desarrollo de proveedores

Fuente: elaboración propia.

A este equipo se le suma el líder general.

En total suman 20 personas en el equipo de trabajo.

4.9. Situación actual

Actualmente Transformaciones de la industria se encuentra dentro del rango de las PYMES, pequeñas y medianas empresas. A continuación hacemos un análisis de la empresa, para lo cual hemos aplicado el análisis de Porter y el análisis FADO.

4.10. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. De acuerdo a Porter (Mencionado en Walker, 2005) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza acerca de nuevos competidores ingresando a la industria para comenzar a competir por el mercado, parece una cuestión que no se ha contemplado, ¿Por qué?, porque en realidad hay pocos competidores, que son:

- Mantenimiento CNM
- Acissa, Asociación Comercial de Ingeniería y Servicios.
- Agencia Express

En el entorno nacional y estatal, el sector de servicios a la industria está ubicado dentro de la clasificación de Productos metálicos, maquinaria y equipo.

Nos concentramos únicamente en la zona de Querétaro y en los competidores que realizan el trabajo que Transformaciones de la industria realiza, o servicios similares. Transformaciones de la industria no es solo una empresa que proporciona servicios de mantenimiento (como los que ya se detallaron), es una empresa que transforma y crea tecnología para sus clientes, con apoyo de herramientas como software, capacitación de su personal y una constante mirada a sus clientes. Para ello se necesita cubrir varios aspectos, como la infraestructura, el equipo de trabajo organizado en torno a la visión de la organización, las herramientas y equipos, así como una cartera de clientes cautivos y clientes en desarrollo como lo tiene la empresa.

En el caso específico de Querétaro, éste sector tiene un porcentaje de tan solo el 13.7% dentro del ramo industrial, razón por la que se estima que la competencia directa se mantendrá igual por algunos años más.

La rivalidad entre competidores.

Acerca de si existe una rivalidad entre los competidores existentes, o si existe algún jugador dominante o todos son de igual fuerza y tamaño; Transformaciones de la industria sabe que tiene competidores (los cuales se mencionaron en el punto anterior), pero la rivalidad no es tan fuerte, porque el mercado es muy amplio para la oferta de servicios que actualmente existe.

Poder de negociación de proveedores.

En este punto podemos preguntarnos ¿cuán fuerte es la posición de los vendedores, existen muchos proveedores potenciales, o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

Transformaciones de la industria tiene actualmente los siguientes proveedores:

Material Eléctrico:

Grupo AI S.A de C.V.

Direb S.A. de C.V.

Dbsa S.A. de C.V.

Material Electrónico:

GP Electrónica

Biznet Norteamérica

Material Tubería

DTC Tubería

Potencia Fluida

Señalizaciones

Instant Communication de México S.A. de C.V.

Ninguno de los proveedores representa un proveedor insustituible, constantemente se encuentran proveedores, con los que el único obstáculo representativo son las condiciones de venta y crédito.

Lo anterior no significa que no se haya desarrollado una lealtad en la relación con proveedores.

Poder de negociación de los compradores.

En este punto hay que analizar qué tan fuerte es la posición de los compradores. En este tipo de negocio, el poder de los compradores radica principalmente en el dominio que

tiene el comprador, ya que el comprador es dominante en cuanto al servicio que quiere, establece las condiciones y términos de los contratos, a los que hay que ajustarse completamente. El producto que se le ofrece esta de alguna manera estandarizado, ya que todas las empresas van a proporcionar lo que el comprador necesita, de esta manera el comprador sabe que puede presionar y ser dominante. Nuevamente el papel de la calidad y el servicio son un punto, si no el mas, muy fuerte en este aspecto.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

¿Qué tan fácilmente se puede sustituir el producto o servicio, especialmente cuando este es más barato? Esta pregunta es importante, ya que el servicio que Transformaciones de la industria ofrece, puede tener un sustituto muy importante, el propio departamento de mantenimiento de la empresa, y dentro de este punto lo importante a analizar es el precio y el desempeño relativos de este departamento en la empresa, por eso surge la necesidad de los servicios externos en este tipo de actividades. En este punto es lo único que se pudiera decir al respecto, ya que dentro de los servicios de mantenimiento no se ha contemplado un producto o servicio sustituto.

5. RESULTADOS

A partir de la aplicación de los cuestionarios al personal en relación a las proposiciones de investigación que abarcan los temas de capital humano, gestión del conocimiento y cambio y desarrollo organizacional se ha derivado un concentrado de las respuestas y un análisis de los resultados de los mismos.

Dichos resultados han dado la pauta para hacer reflexiones que se muestran en el apartado 6 de este documento y que recaban una visión acerca de las preguntas de investigación planteadas que giran en torno a los temas de esta tesis.

Dentro del objeto de estudio que es la empresa “Transformaciones en la industria” se abordó primeramente analizar los aspectos del capital humano en cuanto a conocimiento que resultan valiosos para la empresa para poder generar un cambio organizacional. De la misma manera, en cuanto a gestión del conocimiento se analizó de qué manera la acumulación y manejo de habilidades y conocimientos impulsan a la organización a generar ese cambio organizacional. Finalmente también se aporta información en cuanto al cambio y desarrollo organizacional para poder determinar que estrategias se pueden utilizar para usar el conocimiento, las habilidades y actitudes del capital humano para generar un cambio organizacional en la empresa.

De esta manera se presentan los resultados que se derivan de la investigación realizada y que dan pauta posteriormente para realizar reflexiones finales.

5.1. Gestión del conocimiento

Resultados en cuanto a generación de conocimiento

Acerca de determinar cuál es el impacto que los perfiles de puesto tienen en la organización, la definición de los mismos, los conocimientos requeridos y los conocimientos necesarios se obtuvo que el punto de partida para determinar qué aspectos del Capital Humano son valiosos para generar cambios en Transformaciones en la industria ha sido determinado por las personas entrevistadas como la generación de una planeación en cuanto a la administración del capital humano. La carencia de perfiles de puestos (Figura 5.1.) y en general de la planeación y organización del factor humano ha sido percibida primeramente como un factor que no permite tener claridad en cuanto a funciones.

Este factor que implica carencia en la claridad de funciones ya es en sí mismo un aspecto del Capital humano que no permite generar cambios. A partir de una óptima administración del talento de las personas partiendo de su perfil y el puesto que desempeñan brinda seguridad a los mismos en relación a su desempeño.

Figura 5.1. Percepción en la claridad de la definición del puesto.



Fuente: Elaboración propia.

En pocos casos se tiene seguridad en cuanto al desempeño que tienen las personas en la organización, que por propias respuestas de los encuestados, tiene relación por una parte con el propio organigrama, es decir, con la cercanía que tienen jerárquicamente con el gerente general, de esta manera se desarrolla un vínculo cercano y por consecuencia la comunicación es más fluida, incluyendo la comunicación inicial al momento de ser contratados.

Otro factor del capital humano que se observó durante la etapa de entrevistas es el hecho de que las personas que se encuentran en el área operativa han desarrollado sus habilidades y conocimientos a través del tiempo y derivado del trabajo diario (Figura 5.2.). Esto ha permitido tener conocimientos muy concretos en cada una de las áreas que se tienen pero como consecuencia, las personas han determinado que esos conocimientos requieren de una base profesional, es decir, formalizar ese conocimiento a través de una educación que implique la participación de profesionales en la misma.

Figura 5.2. Percepción del desarrollo de habilidades y conocimientos.

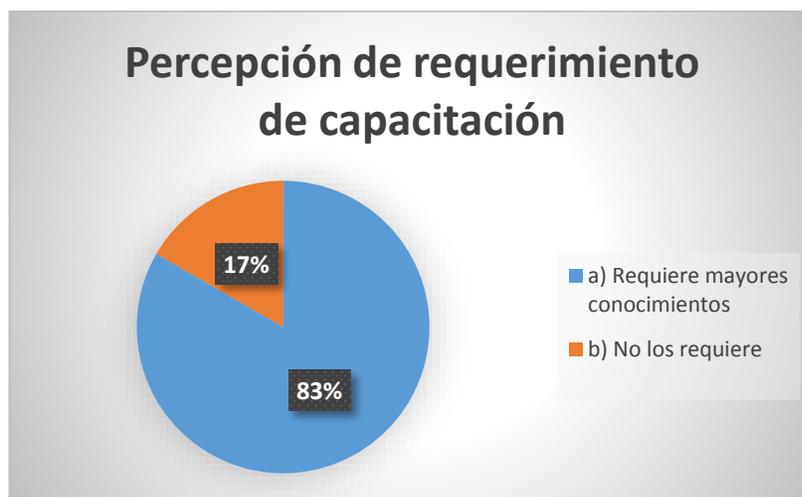


Fuente: elaboración propia.

Visualizan un impacto directo a su desempeño en la organización en cuanto a ventas y atención al cliente externo en relación a las habilidades con las que cuentan. Visto de otra manera, las habilidades y conocimientos que tienen derivan en el resultado de su trabajo, por lo que el hecho de no tener una amplia gama de conocimientos a través de una educación formal en algunas de las áreas en que se desempeñan no han permitido que se explote en una manera completa el desempeño de la organización vista como un grupo de personas con un fin común.

La participación directa de la empresa en cuanto a capacitación resulta ser un factor que se considera importante por parte del personal (Grafica 5.3.). La manera en que se ha dado la capacitación ha resultado reducida a conocimiento aportado por proveedores a partir de cursos que se imparten en relación al uso de equipos y servicios de los mismos, por lo cual, esos conocimientos limitados también han impactado en cuanto a generación de cambios.

Figura 5.3. Percepción de las personas en cuanto a la necesidad de capacitación.

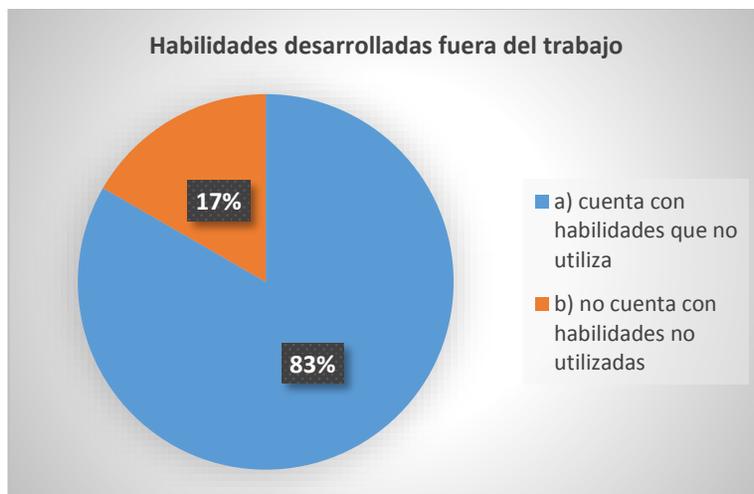


Fuente: elaboración propia.

En el caso del personal que tiene una formación académica en su área específica deja claro que esta misma tiene un impacto directo importante en el desarrollo tanto personal como de la organización, es decir, si resulta importante la educación formal.

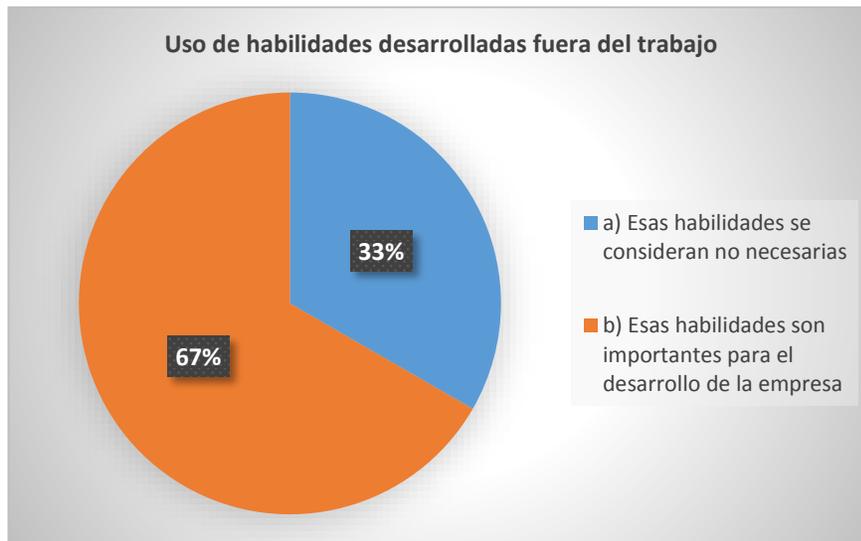
Es importante mencionar que las habilidades que las personas desarrollan a través de la experiencia dentro de su trabajo (Figura 5.4.), son consideradas como habilidades que derivan en cuanto al desarrollo de la empresa (Figura 5.5.), como la habilidad para negociar, o el trabajo en equipo, y que son habilidades que se suponen importantes pero que no necesariamente las personas incluyen en un currículum vitae por no considerar que son importantes o se omiten al momento de desarrollar un documento como este, pero que tienen impacto conscientemente por parte de los mismos en la organización.

Figura 5.4. Habilidades y conocimientos desarrollados fuera del trabajo.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5.5. Uso de esas habilidades desarrolladas fuera del trabajo.



Fuente: elaboración propia.

Resulta también importante que esas habilidades se dan con el tiempo. Algunas veces, debido a la carencia en capacitación o desarrollo de talento, las personas las adquieren, pero también sucede que no las adquieren, lo que se ve por parte de las personas como un factor que impacta directamente en la eficiencia o competitividad de la empresa. Es necesario generar ese conocimiento a tiempo por parte de la organización.

Se reconoce la necesidad de generar conocimiento de una forma académica y a tiempo, para que este conocimiento se tenga de manera formal y a tiempo. Esos son dos factores importantes vistos por parte del personal.

Consideran que las habilidades que no se encuentran descritas en un CV, o que aparentemente no se encuentran relacionadas con su trabajo puedan resultar en útiles para la organización. Dicho de otra manera, lo que saben, fuera de su trabajo, es importante para la empresa, para desarrollar ciertos elementos de trabajo o para colaborar con todo el equipo. En este sentido sería importante que los conocimientos que han generado con el

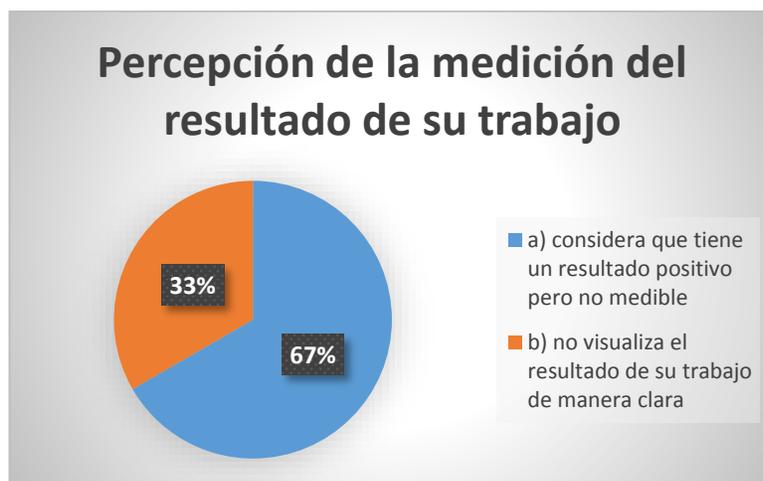
tiempo se reconozcan y se utilicen, puesto que son conocimientos que se usan, pero se diluyen en las demás actividades o con el tiempo.

5.2. Cambios Organizacionales

Resultados en cuanto a generación de cambios organizacionales

Acerca de las actividades que realizan las personas en la empresa y su perfil dentro de la misma y el impacto que tienen estos elementos en la eficiencia de la empresa, así como la importancia del cumplimiento de objetivos y sus procesos dentro de la organización se deriva que el punto principal en este punto, se visualiza como la forma en que la eficiencia es vista por las personas. Los integrantes de la empresa no tienen una forma de medir la que tan eficientes son (Figura 5.6.), porque esta manera de medirlo no ha sido establecida por la organización, de esa manera, el hecho de saber que lo que hacen y lo que saben no rinde frutos en cuanto a resultados.

Figura 5.6. Percepción de la medición del resultado de su trabajo.



Fuente: elaboración propia.

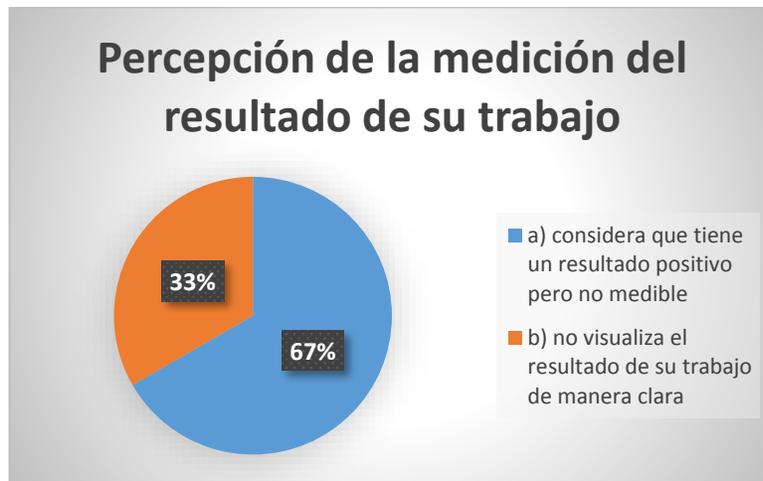
Más allá de considerar si los conocimientos o habilidades son importantes para ser eficientes, el punto principal es que esto no se mide. De esa manera, los conocimientos no se tiene idea de cómo impactan en la misma de manera tangible.

Por otra parte, las personas están conscientes de sus habilidades y conocimientos, aunque como no existe un inventario o administración de los mismos, con el tiempo se diluyen y se pierden cuando, por ejemplo, alguien se va de la empresa. Esto se suma a la falta de medición de la eficiencia en donde se pudiera ver el impacto de los mismos.

Un factor que si se encuentra definido por cada persona, es la manera en que ven el impacto que los conocimientos y habilidades tienen dentro de su propio proceso en la organización, es decir, saben perfectamente para que sirven esos elementos y como han contribuido al desarrollo de la empresa, pero de la misma manera, no tienen un completo conocimiento de cómo impactan los mismos elementos en los procesos de sus proveedores y clientes internos.

Derivado de lo anterior, y como otro factor importante de análisis o que se pueda deducir, es que para la organización resulta un proceso que deriva en fallas en los resultados de la empresa, o que la empresa da a sus clientes. Las personas reconocen que el hecho de no medir que tan eficientes son y no saber cómo lo que saben y aplican impacta en la misma, no ayuda a la empresa a sus resultados finales. Esto da como resultado fallas, atrasos, reclamos, etc., por parte del cliente final (Figura 5.7.).

Figura 5.7. Percepción del personal en cuanto a la generación de problemas en relación al cumplimiento de objetivos.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a cumplir el proceso propio dentro de la organización, las personas conocen su proceso personal, su proceso dentro de la organización, pero nuevamente resulta evidente la carencia de planeación estratégica en este punto, ya que conocen su proceso pero porque de alguna manera lo han creado cada uno de ellos, que esto resulta importante en planeación estratégica, la planeación de cada persona de su proceso y establecer objetivos, pero el problema principal es que no se hace de manera formal, lo que nos habla de que esta carencia en planeación se debe superar para poder generar cambios organizacionales, esto sustentado en las capacidades y conocimientos de cada una de las personas que están involucradas en la empresa.

Otro problema es que debido a que no existe un inventario de conocimientos de las personas en la empresa, cuando aparecen problemas, el factor tiempo (que por lo general lleva a retrasos y reclamos) no permite que se logren metas de la manera correcta. Nuevamente hablamos de planeación.

El esfuerzo que las personas aportan a la organización se ve mermado por la falta de planeación, debido a que, a pesar de que conocen lo que deben lograr y tienen los conocimientos para ello (formales o no) la estructura organizacional no permite que el trabajo de cada uno se lleve a su máxima expresión y se optimice y se vea reflejado en un trabajo en conjunto de mayor magnitud.

Se observa de igual manera, que el cumplimiento de objetivos se encuentra ligado a los conocimientos de las personas en cuanto a lo que se puede alcanzar con los mismos, en ocasiones no se han alcanzado, por ejemplo, cifras de ventas debido a que las personas no tienen competencias adquiridas de manera formal y que cuando se enfrentan a la competencia relucen reflejadas en ventas caídas. Como este ejemplo hay otros que nos permiten afirmar que el cumplimiento de objetivos no se da por la carencia de conocimientos formales.

Por otra parte, esta falta de cumplimiento de objetivos por falta de ciertos conocimientos o habilidades ha llegado a formar parte de la manera normal de laborar de las personas.

5.3. Capital Humano

Resultados en cuanto a los aspectos relativos al conocimiento de las personas

Posterior al análisis de la pauta en cuanto a capital humano, la especialización de las personas en una determinada área así como las capacidades de las personas en cuanto a la especialización que perciben como deseable en su puesto de trabajo y la importancia que tiene la preparación obtenida y su contribución al mismo se tiene como primer punto mencionar que las personas conocen su proceso, no por planeación como se ha mencionado, pero sí como parte de una comunicación un tanto informal con el equipo de

trabajo, partiendo de ahí, se reconoce por parte de cada uno de ellos que tienen una cierta especialización en su área, ya sea de manera formal, informal o a través de la experiencia, pero de alguna forma u otra tienen el conocimiento para aplicarlo (Figura 5.8).

Figura 5.8. Personal especializado en alguna área.



Fuente: elaboración propia.

El siguiente punto importante es notar como importante que para la mayor parte de las personas es necesario o importante especializarse o adquirir conocimientos que deriven de manera positiva en su proceso (Figura 5.9.), pero en otras áreas afines al mismo. Esto se observó y se considera como un punto muy importante, puesto que existe una gran inquietud de obtener conocimientos, si bien por una inquietud personal pero que se deriva de una visión de desarrollo de la empresa como un todo, es decir, consideran que el adquirir conocimientos formales repercute en el desarrollo de la empresa, puesto que (y esto se considera muy importante desde el punto de vista del desarrollo de la empresa) las mismas personas han visualizado áreas de oportunidad que no se han desarrollado por la carencia de conocimientos, que a su vez se derivan de una falta de capacitación.

Figura 5.9. Percepción en cuanto a la necesidad de especialización.



Fuente: elaboración propia

Es importante visualizar también dos temas importantes, que se resumen como sigue:

El primero es resaltar que una parte del personal ha adquirido conocimientos de manera formal (Figura 5.10.), pero a partir de esa educación académica no han recibido cursos o capacitación que ayude al desempeño de su proceso en la organización, lo que implica que, la carencia de planeación nuevamente se ve evidenciada en este punto. Esta falta de capacitación no provee los conocimientos suficientes para que las personas puedan desarrollar nuevas formas de crear e innovar o desempeñar en muchos casos su trabajo.

Figura 5.10. Origen de la especialización de las personas.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado existe el personal cuyos conocimientos han sido adquiridos de manera no formal, a través de la experiencia de algunos años de trabajo y en otras organizaciones, lo que les ha permitido conocer su proceso y desempeñarlo. El problema radica en la falta de actualización y conocimientos formales. Esta carencia se amplía al momento de, como en el caso anterior, no se proporciona la capacitación pertinente y aunque las personas observen áreas de desarrollo o puedan crear e innovar, todo ello para el desarrollo de la competitividad de la empresa, no les es posible al no tener actualizados conocimientos o carecer de ellos.

Parte de la capacitación que se proporciona, como se mencionó en algún punto del análisis, se da a través de fuentes externas como proveedores. Esta actualización o captación de conocimientos se da de manera reducida, solamente en temas muy particulares y no repercute en el desarrollo real de una competitividad de la empresa.

5.4. Competitividad

Resultados en cuanto a Desarrollo de la competitividad en la empresa

Acerca de lo que perciben las personas en cuanto a los conocimientos aportados hacia la planeación de la empresa y su importancia, así como su contribución a la planeación de los procesos derivado de sus conocimientos, aptitudes y habilidades se deduce que el tema de la gestión de calidad surge como una necesidad de enfocar la vista de los entrevistados no únicamente a la planeación, aunque un sistema de calidad surge también de la planeación estratégica sino como necesidad de eficientar los procesos, pero como se ha dicho, se observó necesario enfocar la visión en otro punto.

Como resultado de este reactivo, se pudo observar primeramente que se reconoce el hecho de que no se podría implantar un sistema de calidad debido a la carencia de planeación y por lo mismo, de definición de procesos.

Por otro lado, gran parte de las personas no tienen conocimientos en cuanto a sistemas de gestión de calidad, esto refleja que sería necesario tener esos conocimientos, para poder llevar nuevamente a un nuevo nivel de competencia de la empresa.

Se reconoce por otra parte que un sistema de gestión de calidad puede eficientar a la empresa, pero como se mencionó anteriormente, existen tres problemas:

- a) No existe planeación estratégica
- b) No existe un mapeo de procesos derivado de la planeación
- c) No se cuenta con los conocimientos necesarios

Aun cuando las personas reconocen estas carencias, reconocen también que un sistema de gestión de calidad podría eficientar a la empresa en cuanto a competitividad.

Por ello es necesario que la empresa pueda generar planeación estratégica.

Se observa por otra parte, pero con mucho menor importancia que un factor importante tanto para llevar a cabo planeación estratégica como para llevar a cabo un sistema de gestión de calidad, es la resistencia a la adopción de estos sistemas, aunque como se menciona, es de poca importancia este factor, se observó en la minoría de los casos.

5.5. Proceso del desarrollo organizacional de la empresa

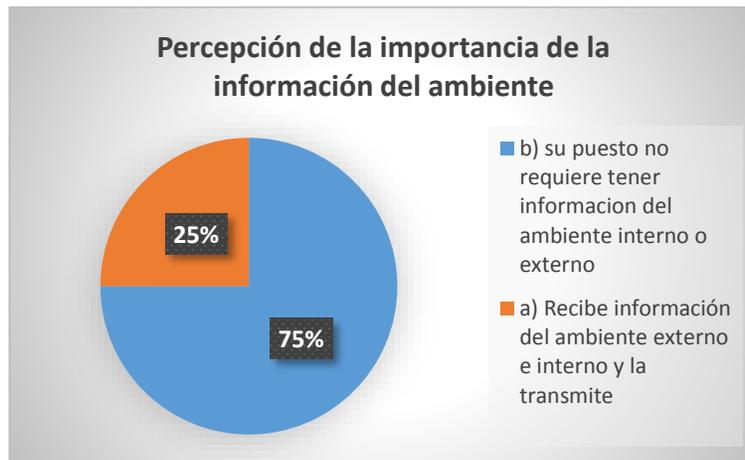
Resultados en cuanto a estrategias para el desarrollo organizacional

Acercas de la visión de las personas en cuanto al ambiente interno y externo que tienen en cuanto a la organización, así como la información que aportan a este tema para ser usada

en su proceso y que en conjunto a sus conocimiento podrían servir de base para establecer objetivos en su puesto de trabajo se observa que como parte de saber que estrategias se llevan a cabo o como se alimentan esas estrategias para lograr un cambio organizacional se tocó el tema de la información externa, como alimentación de esas estrategias.

En este sentido se observó que las personas que no se encuentran en una posición de dirigir, no están informadas del entorno de la empresa. Por lo tanto existe en esa parte una carencia de información, pues a pesar que son personas que se encuentran en contacto constante con el exterior por el trato con clientes y muchas veces con competidores, no cuenta con información o no recaba esta información. Esto se traduce en que el conocimiento que se tiene del entorno se reduce. Esto se observa como una falta de interés y por otro lado por una carencia de dirección por parte de quienes dirigen a las personas en esa posición (Figura 5.11.).

Por otro lado, se observa que en la parte de las personas que dirigen o que se encuentran en área administrativa resulta importante observar el entorno, llevan a cabo la extracción de información del entorno pero de manera informal y gran parte de la información se pierde.

Figura 5.11. Percepción de la información del ambiente externo e interno.

Fuente: elaboración propia.

Esta información debería ser importante, como se sabe en planeación estratégica, para formular precisamente estrategias, y que por falta de dirección y formalización dentro de los procesos de las personas, el conocimiento del entorno, se ha perdido o se ha diluido y solo se ha tomado parte del mismo para llevar a cabo acciones de corto plazo.

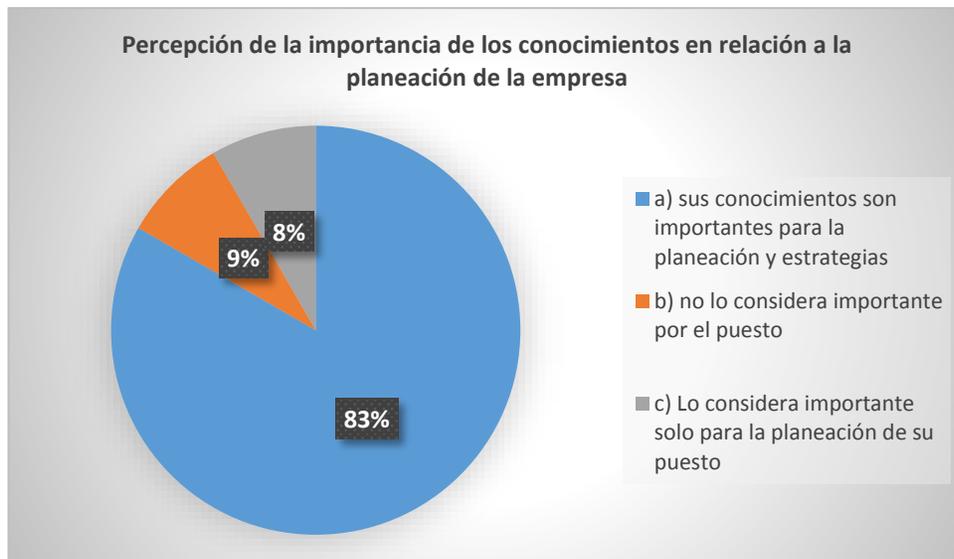
Nuevamente y tocando el tema de la competitividad de la empresa, la generación de estrategias se ha truncado por la falta del uso de la información del entorno.

En planeación estratégica es importante que las personas a partir de sus conocimientos, aptitudes y habilidades fijen objetivos para sus procesos y estos puedan formar una red de objetivos que ayuden a la organización a alcanzar la competitividad, se ha definido sondear a través de este reactivo. En base a esto se ha observado como primera óptica que las personas conocen de manera informal su puesto de trabajo (derivado de la carencia de planeación), y están conscientes de sus conocimientos, aptitudes y habilidades para el mismo.

El problema radica en que esos conocimientos no se ven maximizados por las carencias ya descritas, de esta manera, los objetivos que las personas definen repercuten

de una manera parcial en la competitividad de la empresa, puesto que se utilizan para metas locales del proceso (Figura 5.12.) y de una manera más limitada para el alcance de metas organizacionales, pues estas no están definidas desde la parte de quien dirige la empresa.

Figura 5.12. Percepción de la importancia de los conocimientos en relación a la planeación de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Visto de otra manera, los conocimientos de las personas y su uso en la fijación de objetivos no se mezclan de manera que potencialicen toda la capacidad de la empresa, debido principalmente a la carencia en dirección.

El punto importante y que es algo que la empresa tiene a favor, es que las personas conocen muy bien su actividad y objetivos, y sus conocimientos, y este resulta un punto de partida muy importante para la planeación estratégica que no existe. Por lo que se puede deducir que existe una base un tanto sólida para llevarla a cabo. La cooperación por parte de las personas existe de una muy buena manera.

El trabajo en equipo ha permitido un nivel de comunicación muy alto en la empresa, se considera que existe muy poca fricción entre las personas que forman la organización. Esto ha permitido que fluya de una manera correcta esta información que tiene muchos elementos, personales y de trabajo. Pero en cuanto a los elementos del trabajo, la información permite que requiere cada persona de sus proveedores y clientes internos, y esto hace que los planes que se forman en los equipos de trabajo se cumplan de manera correcta.

La problemática surge en el momento en que esos planes contienen objetivos a corto plazo y de manera local en cada equipo de trabajo, no repercuten en la empresa como un todo, no son a largo plazo y por lo tanto no se realizan estrategias para lograr la competitividad de la empresa.

Nuevamente se observa que se tiene una muy buena base para poder llevar a cabo todo un proceso de planeación que se observa urgente.

Quienes fueron entrevistados reconocen todos estos elementos, primeramente el hecho de que no hay una organización planeada estratégicamente, segundo, reconocen a sus clientes y proveedores internos lo que implica que se conoce como fluye o debe fluir la información entre los mismos y finalmente reconocen que esto es importante para alcanzar objetivos, y se alcanzan, pero los objetivos son cortos como ya se ha explicado en otros puntos.

5.6. Resultados en cuanto a permanencia y compromiso

Relativo a los motivos que permiten a las personas permanecer en la empresa y la visión que tienen acerca del futuro de los mismos para determinar si esto impulsa su desempeño se tiene que la permanencia y el compromiso de las personas se consideran en la

investigación como un punto importante para lograr y generar cambios, por ello se toca este tema en la investigación en cuanto a cómo se desarrollan estrategias a partir de esto, estrategias que llevan a la empresa a un nivel óptimo de competitividad.

Podemos observar a través de la investigación que la empresa no capitaliza los motivos por los cuales las personas permanecen, pero se reconoce que lleva a cabo actividades y algunos estímulos para que las personas permanezcan.

Esto se ve reflejado precisamente en los motivos por los que las personas permanecen, que se pueden resumir de la siguiente manera:

a) La empresa es una organización en crecimiento, lo que implica que la planeación vendrá de una u otra manera (Figura 5.13.).

b) Existe cierta libertad para llevar a cabo el trabajo en el sentido en que las personas pueden formar sus equipos de trabajo, sus objetivos y manejo de tiempos, puntos que pueden ser aprovechados para que la implementación de la planeación estratégica pueda surgir de una manera correcta.

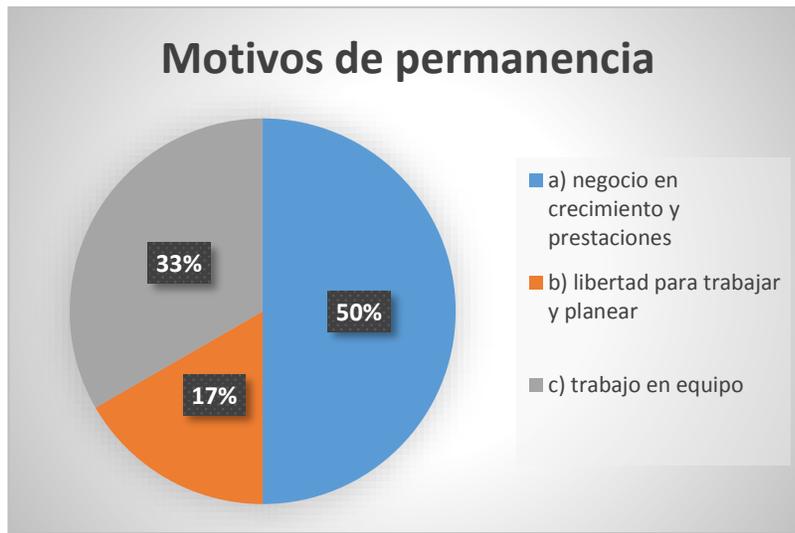
c) Las personas tienen un vínculo personal y afectivo importante, lo que permite que fluya la comunicación que es importante en planeación y se puede retomar para realizar estrategias de permanencia y por consecuencia lograr desarrollo como organización.

d) Los sueldos.

e) Las personas visualizan un futuro dentro de la empresa y sobre todo un crecimiento.

f) Aprendizaje.

Figura 5.13. Motivos de permanencia.



Fuente: elaboración propia.

Las personas permanecen porque pueden aprender, fuera de un contexto de capacitación formal, del equipo de trabajo y pueden desarrollar conocimiento. Lo que se observa como una base para poder compartir conocimiento y esto a su vez puede contribuir a un manejo de la transferencia de conocimiento de manera formal.

6. REFLEXIONES FINALES

La investigación se ha hecho en el marco de una necesidad por parte de la organización de realizar cambios en cuanto a planeación, derivados de lo que se ha observado a manera de investigación exploratoria en el ambiente interno de la empresa, de lo que se puede mencionar lo siguiente:

a) La empresa se encuentra en crecimiento, es decir, está cubriendo participación de mercado en la misma ciudad y ciudades cercanas.

b) Las personas que conforman la organización tienen bases importantes que se pueden utilizar para la planeación estratégica, como una buena dinámica de equipo, conocimiento y procesos de comunicación sencillos y prácticos.

c) La dirección está interesada en llevar a cabo un cambio, derivado de ello la presente investigación. Este interés surge del crecimiento de la empresa.

d) Las personas han expresado su interés de conocimientos formales, de manera directa o como propuestas de desarrollo de proyectos.

Estos puntos forman parte como se ha dicho anteriormente de lo que se ha observado previo y durante a la investigación realizada.

Después de haber realizado la investigación y de haber reportado los resultados se puede deducir puntualmente lo siguiente:

1. No existe una claridad en cuanto a las funciones de las personas en la organización, en ningún puesto, esto debido a una falta de planeación de capital humano y una carencia de perfiles de puestos. Esto no ha permitido gestionar lo que las personas saben y conocen así como sus aptitudes.

2. La carencia de perfiles de puesto ha impedido la administración de los talentos. Esto no ha permitido a su vez que las personas tengan un desempeño en el que se pueda explotar el potencial de una manera más amplia.
3. Después de los resultados se observa que no se encuentran reforzados ni ampliados los conocimientos de las personas tanto si han sido adquiridos de manera formal o a través de la experiencia.
4. El desempeño como organización se percibe mermado por la falta de habilidades no adquiridas.
5. La capacitación existente se ha dado solamente por parte de proveedores en el caso específico de tecnología.
- 6 Las habilidades desarrolladas en el trabajo se perciben como elementos que derivan un resultado en el desarrollo de la empresa en términos de negociación y trabajo en equipo, pero al no ser desarrolladas completamente.
7. Las habilidades de las personas que no están relacionadas con su trabajo (y que usualmente no se encuentran en su currículum vitae) han generado ideas ocasionalmente, pero no se han capitalizado a mediano y largo plazo.
8. No existe una manera de medir la que tan eficientes son las personas de manera que no es posible determinar cómo las habilidades, conocimientos y aptitudes de las personas se ven reflejados en términos de esto.
9. Las personas tienen de manera presente sus conocimientos, es decir, están conscientes de sus conocimientos relativos a su trabajo y como derivan estos en su proceso dentro de la empresa, pero no están formalizados en cuanto a gestión esos conocimientos y tampoco conocen de manera completa los conocimientos de los demás (clientes y proveedores internos)

10. Se detectan fallas, reclamos, y amonestaciones económicas a la empresa en algunos contratos debido a retrasos en tiempo, los cuales son atribuidos en el mayor de los casos a falta de conocimiento en cuanto a los proyectos que se tienen, de manera que resolver problemas tiene que ver más con lo que conocen o no conocen las personas que a problemas administrativos.

11. Las personas reconocen que conocen su proceso dentro de la empresa, en la mayoría de los casos este proceso ha sido creado por ellos mismos, pero no existe una planeación (estratégica) que permita ver puestos y objetivos bien definidos.

12. Se reconoce la necesidad de adquirir conocimientos, esto surge a partir de observar áreas de oportunidad que no han sido aprovechadas porque no se tiene un fundamento teórico o en cuanto experiencia que permita desarrollar ciertos proyectos.

13. La falta de planeación estratégica ha impedido que existan puestos claros y por lo tanto capacitación, adiestramiento y educación académica en las personas

14. Existe dentro del personal poca o nula resistencia al cambio, están dispuestos a adoptar nuevas formas de hacer las cosas

15. En cuanto al ambiente interno y externo de la organización se tiene un desconocimiento, ya que no existen análisis previos. Solamente las personas que trabajan con clientes y proveedores externos recaban cierta información, pero esta se diluye en el tiempo y actividades. No existe transferencia de esta información.

16. Las personas permanecen en la organización por diferentes motivos que permiten un compromiso por parte de las personas. Este compromiso se visualiza a largo plazo.

En suma a las reflexiones derivadas de los resultados de la investigación, se ha decidido mencionar puntos que, desde la óptica de la empresa, son parte del análisis realizado en esta investigación y que es necesario capitalizar. Se tienen las siguientes observaciones:

- a) Capitalizar el conocimiento que se tienen las personas. Esta propuesta se observa más adelante en cuanto a realizar un proceso de gestión del conocimiento que es el tema central de esta tesis.
- b) Tomar las oportunidades que se han presentado en cuanto a proyectos e innovación y que no se han tomado debido a que las personas no cuentan con conocimientos en las áreas requeridas.
- c) Capitalizar el hecho de no tener resistencia al cambio por parte de las personas, esto disminuye la fricción en cuanto a una posible propuesta de planificación estratégica.
- d) Capitalizar el hecho de la permanencia a largo plazo que observan las personas, derivada de las características que perciben de la empresa.

6.1. Propuestas

6.1.1. La planeación estratégica

Es muy evidente que a partir de los resultados de la investigación e incluso desde la investigación exploratoria realizada por la empresa, que es necesario realizar planeación estratégica en la organización.

Es necesario llevar a cabo el proceso completo de planeación estratégica. La dirección de la organización lo ve como algo necesario y esta investigación pretende dar bases concretas sobre lo que hay que trabajar, las cuales a manera de propuesta se presentan como sigue:

1. Basar la planeación en las metas de las personas, como punto de partida. La empresa es un grupo de personas que se conocen y que tienen un vínculo profesional pero también personal, se percibe en ello un punto de partida en cuanto a la filosofía de la empresa.
2. Realizar la planeación estratégica como un proceso que derive en una ventaja competitiva a desarrollar por la empresa: la producción, procesamiento, selección y transferencia de conocimiento
3. Como primer punto de la planeación se requiere realizar un análisis del ambiente interno y externo de la empresa, abarcando temas como competencia, clientes, proveedores, etc., para tener una visión clara de la situación de la misma en un momento actual.
4. Hacer un diagnóstico de problemas y aciertos
5. Llevar a cabo una nueva identidad corporativa basada en el análisis realizado.
6. Crear un sistema de comunicación eficiente para poder llevar la planeación a todos los niveles.
7. Establecer los objetivos corporativos, por departamentos y hasta cada uno de los puestos, para dar claridad en cada proceso que en conjunto con una definición (posteriormente abordada) de puestos y sus funciones, darán claridad a lo que cada quien conoce y debe conocer para dar información también a la propuesta en cuanto a gestión del conocimiento.

Este proceso de planeación estratégica encuentra soporte en los puntos de propuesta que también se explican en este documento y que se pueden observar en párrafos siguientes.

6.1.2. Análisis, evaluación y descripción de puestos

Se propone realizar a través de una consultoría externa (esto debido a que la empresa no cuenta con el departamento de recursos humanos) la reestructuración de todos los puestos

de trabajo, así como del organigrama, definiendo funciones, haciendo una identificación plena de los puestos, determinando las circunstancias básicas del mismo, su función, responsabilidades, tareas, condiciones físicas, ambientales, en que se desarrolla y derivado de esta investigación la parte que lleva al tema de la misma, los conocimientos y habilidades que conciernen al puesto de trabajo y atributos personales requeridos como educación, entrenamiento y experiencia.

El análisis, evaluación y descripción de puestos aportarán información a la empresa para la gestión del conocimiento y para poder proporcionar posteriormente bases para las funciones de recursos humanos como reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y sobre todo para capacitación y desarrollo lo que permitirá compensar algunos de los problemas detectados en los resultados de esta investigación, como son la falta de continuidad en adopción de conocimientos en cada puesto de trabajo, la administración de talento, aprovechar las oportunidades de innovación y proyectos que no se han tomado, etc.

6.1.3. Gestión del conocimiento

Para Fontalvo, Quejada y Puello (2011) la gestión del conocimiento es *“el proceso de generación de valor a partir de los activos intangibles de la organización”* y por tanto, se puede decir que la gestión del conocimiento es un proceso que, en conjunto con la comunicación organizacional, puede llevar a generar innovación en los productos y procesos para de esta manera orientar los mismos a la mejora (Fontalvo, Quejada y Puello, 2011).

En este sentido, después de recabados los resultados de la investigación, es necesario que el conocimiento que se tiene dentro de la organización y que además se genera dentro

del mismo se gestione de manera que pueda ser herramienta para generar valor dentro de la misma, esto apoyado en un sistema de comunicación interna bien definido y apoyado por las personas que conforman la empresa, ya que se ha observado que las personas son quienes cumplen las metas y quienes las deberían establecer, esto sumado a la planeación estratégica de la empresa. A partir de los mismos resultados se puede visualizar también que este proceso puede generar en la empresa capacidad innovadora empresarial como una forma de darle impulso a la misma de mejoramiento.

En resumen de los resultados podemos decir que gestionar el conocimiento apoyado en un sistema de comunicación eficiente y apoyado en planeación estratégica puede traer las siguientes ventajas o resolver los problemas a la empresa:

- a) Mejorar el desempeño de las personas en el sentido en que ellos establecerán sus metas apoyadas e integradas a la planeación estratégica, mejorando el saber cómo hacer las cosas.
- b) Mejorar la transferencia del conocimiento de unas personas a otras, ya que si se establece un correcto acervo de lo que saben hacer, y donde lo aplican, sumado a la experiencia vivencial del día a día en la empresa, se podrían resolver problemas de manera más rápida y efectiva.
- c) Esto podría llevar a la empresa a tener una variedad más amplia de productos y servicios, aprovechando los conocimientos existentes y los conocimientos que se generan, creando lo que Stewart (1997) citado por Fontalvo, Quejada y Puello (2011) nombra el capital estructural que es *“el conocimiento que se ha captado e institucionalizado dentro de la estructura, procesos y cultura de la organización”*. Para ello es necesario en principio definir la identidad de la empresa de manera clara, sus objetivos, los objetivos por área y los objetivos de cada persona, involucrando claramente a cada uno de ellos en

el proceso, implementando una serie de estrategias que lleven a la empresa a un solo camino en conjunto. Por otro lado es necesario que dentro de esas estrategias se integren estrategias que vayan encaminadas a gestionar lo que las personas saben y van conociendo.

d) Mejorar la eficiencia, como ya se ha visto, a través de la planeación estratégica de la empresa. Integrando estrategias de gestión del conocimiento, pero también integrando estrategias de mejora continua, mejorando de esta manera los procesos, dentro de los cuales se contempla de manera clara la gestión del conocimiento como uno de ellos.

e) Por último, mejorar la participación de mercado, que aunque se observa que el la carga de trabajo fluye de manera constante, el mercado va en crecimiento y es un punto que la gerencia observa como importante. Si se aprovecha lo que la gente sabe, incluso no estando relacionado con las actividades de las empresas, esto se gestiona y finalmente se suma al capital estructural de la empresa, se podría a llegar a un nivel superior a lo que la empresa ha estado haciendo.

Finalmente, a manera de visualizar el todo de la investigación, se observa necesario que la mejora en la empresa se centre en los temas abordados en estas reflexiones finales, planeación estratégica, capital humano y gestión del conocimiento, esto como resultado de la investigación, para lograr un cambio y desarrollo en la organización aprovechando las herramientas con las que ya cuenta la misma.

REFERENCIAS

- Bohlander, G., Shell, S. (2007) *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Dalmau, P. J., Hervás, O. J. (2005). *Sistema de Intangibles regionales*. Valencia: Editorial de la UPV.
- Fontalvo, H. T., Quejada, R. & Puello P. J. G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión Empresarial*, 9(1). pp. 80-87.
- Garzón, C., M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002) *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Keeley, B. (2000) *Capital Humano, como influye en su vida lo que usted sabe*. España: Ediciones Castillo S.A. de C.V.
- North, K., Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento, una guía práctica hacia la empresa inteligente*. España: Amertown International, S.A.
- Phillips, J. J., (2006). *Invertir en el capital humano, estrategias para no gastar demasiado o demasiado poco*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Puchol, L. (2007) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de santos
- Ramírez, O. E., (2003) *Capital Humano como factor de crecimiento económico*. Colombia: Edición electrónica gratuita.
- Ronco, E., Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós.

Santillán, P. (2010). *Gestión del conocimiento, el modelo de la gestión de las empresas del siglo XXI*. España: Netbiblo

Selva, S. C. (2003). *El capital humano y su contribución al crecimiento económico*. España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Taylor, S.J., Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós básica.

Walker, O.C., Boyd, H.W., Mullins, J., Larréché, J. (2005) *Marketing estratégico, enfoque de toma de decisiones*. México: Mc. Graw Hill.

Zimmermann, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.