



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DINÁMICO EN ENTORNOS
COLABORATIVOS PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS
SOSTENIBLES EN IES**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta

María Elena Díaz Calzada

Dirigido por

Dr. Martín Vivanco Vargas

Santiago de Querétaro, junio 2021



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DINÁMICO EN ENTORNOS
COLABORATIVOS PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS
SOSTENIBLES EN IES**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:

María Elena Díaz Calzada

Dirigido por:

Dr. Martín Vivanco Vargas

SINODALES

Dr. Martín Vivanco Vargas
Presidente

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario

Dr. Crisógono de Santiago Guerrero
Vocal

Dra. Ma. Luisa Leal García
Suplente

Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Suplente

Dr. Martín Vivanco Vargas
Director de la Facultad

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

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
junio, 2021
México

RESUMEN

La investigación se realiza en una Institución de Educación Superior, tomando como dimensiones de análisis: Gestión del Conocimiento, Equipos de Alto Desempeño y Ventajas Competitivas, considerando en ello a la Cultura Organizacional, el Comportamiento Organizacional y las Capacidades Dinámicas, la pregunta base de investigación es: ¿La generación de un modelo de gestión del conocimiento dinámico permitiría que las IES se adapten constantemente a los entornos cambiantes logrando con ello una ventaja competitiva? se atiende a la metodología cualitativa con base en entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal administrativo de la Institución. Considerando que las empresas son sistemas adaptables que pueden aprender y autorregularse, así mismo como organizaciones en las que se construyen conocimientos y por ende se comparten de manera individual y colectiva, la gestión del conocimiento busca de manera estructurada y sistemática aprovechar el conocimiento que se genera en la organización para poder alcanzar los objetivos de la misma y así optimizar el proceso de la toma de decisiones. Los equipos eficaces, son aquellos que comparten y administran los conflictos, sus líderes proporcionan dirección, confianza y significado; la ventaja competitiva crece esencialmente en razón del valor que una organización es capaz de generar. Para que una empresa logre crear valor a largo plazo, deberá implementar una estrategia empresarial que tenga como único objetivo trazar un plan de ventaja competitiva sostenible, que permanezca durante el periodo de vida de la organización. Las capacidades dinámicas definen los beneficios de la organización a partir únicamente de sus fortalezas y debilidades, lo cual hace referencia a la existencia o falta de recursos y capacidades que permitan lograr ventajas competitivas. En los resultados se observa la percepción de cada uno de los entrevistados y las mejoras que pueden realizarse en cada una de las variables. Para poder sostener el proceso de desarrollo de nuevos servicios y procesos, las empresas requieren llevar a cabo prácticas que se relacionen con las capacidades dinámicas; estas no serían posibles sin la combinación de sus primordiales recursos organizativos, que consienten la creación, absorción, integración y reconfiguración simultánea y continua de conocimiento y estos deben de adaptarse al progreso del mercado.

Palabras clave: (Gestión del conocimiento, equipos eficaces, ventaja competitiva, capacidades dinámicas).

SUMMARY

The research is carried out in an Institution of Higher Education, taking as analysis dimensions: Knowledge Management, High Performance Teams and Competitive Advantages, considering in it the Organizational Culture, Organizational Behavior and Dynamic Capabilities, the research base question en: Would the generation of a dynamic knowledge management model allow HEIs to constantly adapt to changing environments, thereby achieving a competitive advantage? The qualitative methodology is used based on semi-structured interviews applied to the administrative staff of the Institution. Considering that companies are adaptable systems that can learn and self-regulate, as well as organizations in which knowledge is built and therefore shared individually and collectively, knowledge management seeks in a structured and systematic way to take advantage of the knowledge that is generated in the organization in order to achieve its objectives and thus optimize the decision-making process. Effective teams are those that share and manage conflicts, their leaders provide direction, trust and meaning; the competitive advantage grows essentially because of the value that an organization is capable of generating. For a company to be able to create long-term value, it must implement a business strategy whose sole objective is to draw up a plan for sustainable competitive advantage, which will last for the life of the organization. Dynamic capabilities define the benefits of the organization based solely on its strengths and weaknesses, which refers to the existence or lack of resources and capabilities that allow it to achieve competitive advantages. The results show the perception of each of the interviewees and the improvements that can be made in each of the variables. In order to sustain the process of developing new services and processes, companies need to carry out practices that are related to dynamic capabilities; These would not be possible without the combination of its essential organizational resources, which allow the creation, absorption, integration and simultaneous and continuous reconfiguration of knowledge and these must adapt to the progress of the market.

Keywords: (Knowledge management, effective teams, competitive advantage, dynamic capabilities).

DEDICATORIAS

A Dios, por darme salud, trabajo en mi Facultad, bendecirme en todo momento y por permitirme llegar a este día tan importante en mi formación profesional.

A mi familia, por su amor incondicional y ser mi inspiración para lograr todo lo que me propongo.

A mi mamá, por ser un pilar muy importante, por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos, por ser parte fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro.

A la Facultad de Contaduría y Administración.

Al Dr. Martín Vivanco Vargas, Director de la Facultad, por su apoyo e impulso para la realización de mis estudios y lograr con ello mi crecimiento.

A la Dra. Josefina Morgan Beltrán, mi Directora de Tesis, por su apoyo incondicional y orientación en la realización de la tesis.

A los catedráticos, por su enseñanza y por compartir sus conocimientos.



ÍNDICE

RESUMEN.....	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Gestión del Conocimiento.....	1
1.2. Equipos de alto desempeño	3
1.3. Ventajas competitivas	7
1.4. Cultura organizacional	8
1.5. Comportamiento organizacional	10
1.6. Capacidades dinámicas.....	15
1.7. Problema de investigación.....	18
1.8. Justificación de la investigación.....	21
1.9. Objetivo de la Investigación.....	22
1.10. Pregunta Central de Investigación	22
2. ASPECTOS TEÓRICOS	23
2.1. Gestión del Conocimiento.....	23
2.1.1. La Gestión del Conocimiento como Innovación Organizacional	25
2.1.2. Modelos de Gestión del Conocimiento.....	33
2.1.3. Gestión del conocimiento en el centro de los nuevos paradigmas.....	49
2.2 Equipos del Alto Desempeño.....	51
2.2.1. Diferencia entre Grupo de trabajo y Equipo de Trabajo.....	53
2.2.2. Equipos de Alto Desempeño.....	71
2.3. Ventajas competitivas	74
2.3.1. Globalización y la Administración en un entorno Global.....	77
2.3.2. Ventaja Competitiva.....	78
2.3.3. Otras teorías y aportes sobre las Ventajas Competitivas	83
2.4. Cultura Organizacional	87

2.5. Comportamiento Organizacional	102
2.6. Capacidades Dinámicas	129
2.6.1. <i>El Enfoque de las Capacidades Dinámicas</i>	130
2.6.2. Concepto de Capacidades Dinámicas	135
2.6.3. Las Capacidades Dinámicas, los Recursos y Capacidades de la Organización	141
2.6.4. Estrategias de las Capacidades Dinámicas.....	146
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	152
3.1. Método	152
3.2. Dimensiones de análisis	152
3.3. Objetivos de la investigación	152
3.4. Preguntas de investigación	153
3.4.1. Pregunta Central.....	153
3.4.2. Preguntas secundarias	153
3.5. Hipótesis de investigación	154
3.6. Variables de investigación	154
4. CASO DE ESTUDIO	156
5. RESULTADOS	159
5.1. Ventajas competitivas	159
5.1.1. Fortalezas de la Institución.....	159
5.1.2. Áreas de Oportunidad	160
5.1.3. Calidad en el Servicio	161
5.1.4. Adaptación de la Institución al cambio.....	162
5.2. Cultura Organizacional	163
5.2.1. Valores	163
5.2.2. Ambiente laboral.....	164
5.2.3. Reconocimiento.....	166
5.3. Gestión del Conocimiento	167
5.3.1. Inducción.....	167
5.3.2. Profesionalización.....	168
5.3.3. Capacitación.....	169
5.3.4. Almacenamiento del conocimiento.....	170
5.3.5. Fortalecimiento de la Gestión del conocimiento.....	171
5.4. Capacidades Dinámicas	173
5.4.1. Adquisición de habilidades	173

La gestión del conocimiento dinámico en entornos colaborativos... vii

5.5. Comportamiento Organizacional	174
5.5.1. Motivación	174
5.5.2. Satisfacción	175
6. REFLEXIONES FINALES	176

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1	Arquitectura de capas del sistema de gestión del conocimiento (procesos de gestión del conocimiento)	37
2.2	Modelo integrado situacional de Riesco (arquitectura del modelo integrado-situacional)	39
2.3	Dimensión integrada	40
2.4	Dimensión situacional	41
2.5	Modelo holístico para la gestión del conocimiento de Ángulo y Negrón	44
2.6	Modelo de Bustelo y Amarilla	49
2.7	Modalidades que conforman la vida emocional de un equipo	63
2.8	Modelo de las 7's	85
2.9	Factores que intervienen en la cultura	95
2.10	Funciones de los gerentes	103
2.11	Actitudes que se relacionan con el trabajo y con el comportamiento organizacional	115
2.12	Factores que tienen relación con el desempeño en equipo	129
2.13	Dinamismo del entorno	139
2.14	Recursos estratégicos relacionados con la capacidad de innovación	149
2.15	Capacidades dinámicas necesarias para la innovación	151
2.16	Propuesta Gestión del Conocimiento	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1	Modelo de Wiig	34
2.2	Modelo de Nonaka y Takeuchi	36
2.3	Modelo de Integración de Tecnología de Kerschberg	38
2.4	Modelo Integrado Situacional de Riesco (procesos del desarrollo del conocimiento en el modelo integrado situacional)	39
2.5	Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (procesos y actividades de desarrollo del conocimiento)	40
2.6	Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López	42
2.7	Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López	43
2.8	Modelo Holístico de Ángulo y Negrón	45
2.9	Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby	47

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Gestión del Conocimiento

Se considera que la economía del conocimiento es un factor clave para la innovación y la competitividad en las empresas, por este motivo surge la necesidad de buscar mecanismos para su creación, transformación y transferencia. Estos procesos forman parte de la llamada gestión del conocimiento.

Todas las unidades sociales utilizan el conocimiento, pero las organizaciones usan más conocimientos de manera sistémica que las demás unidades sociales. La mayor parte del conocimiento es creado por las organizaciones y pasa de generación en generación ya que es preservado por ellas.

Tal como afirma Etzioni (1979) que la problemática está en cómo crear y usar el conocimiento ya que existen muchas limitaciones para la extensión del conocimiento porque las organizaciones consumen cantidades tan grandes de conocimiento y necesitan llevar un control sobre ello. Por ello, para cualquier organización, conseguir posicionarse y permanecer viva en el mercado globalizado es un objetivo primordial y para lograrlo necesita disponer de una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y sobre todo ser innovadora.

En esta nueva realidad, el capital humano prevalece en las organizaciones debido a que es el único recurso disponible capaz de lograr la economía del conocimiento.

La gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales con la finalidad de poder conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de poder innovar en las organizaciones y esto es un proceso que requiere de generar, recoger, similar y aprovechar el conocimiento al máximo para poder crear una empresa más inteligente y competitiva. En este entorno, las organizaciones se enfrentan a grandes retos

como: la tecnología, la economía, la globalización, los consumidores, la demografía, entre otros., que son considerados como actividades dinámicas y cambiantes, que hacen necesaria la rápida adaptación a éstas nuevas tendencias de la manera más eficaz y eficiente para sobrevivir en el mercado.

La gestión del conocimiento resulta altamente ventajosa, ya que con ello se logra: * multiplicar el conocimiento transfiriéndolo de lo individual a lo colectivo, *instituir mecanismos de seguimiento que puedan medir los resultados de conocimiento que se genera, *identificar en donde se centra la fuente de conocimiento y como convertirlo y distribuirlo para la generación de capital intelectual, *alinear los objetivos individuales y proporcionar canales efectivos de comunicación que sean igual para todos, *hacer más eficaz y eficiente los procesos de toma de decisiones y ejecución de los mismos, haciendo uso de los recursos.

De aquí surge el concepto de “trabajadores del conocimiento”, el cual le debemos a Peter Drucker, pensador más importante en materias gerenciales, quien acuñó esta expresión en su libro *Landmarks of Tomorrow*, publicado en 1959. Este autor confirmaba que los trabajadores del conocimiento son aquellos integrantes de la fuerza laboral y que sus destrezas son primordialmente intelectuales en lugar de manuales, son los individuos quienes crean y aplican el conocimiento en vez de fabricar cosas.

Toda vez que el trabajo deje de ser una cuestión de tareas repetitivas para convertirse en una serie de actos únicos que exigen decisiones complejas basadas en el entendimiento, el conocimiento adquiere cada vez mayor valor y el número de colaboradores del conocimiento crece constantemente.

1.2. Equipos de alto desempeño

Actualmente las organizaciones se enfrentan a varios desafíos para poder sostenerse en un mercado globalizado, esto ha hecho que sus departamentos sufran cambios y por lo tanto tienden a formar equipos de trabajo los cuales se ven afectados cuando los miembros de estos equipos no tienen contacto, tienen necesidades dispares, metas confusas u objetivos no definidos, roles poco claros, mala toma de decisiones, malas políticas y procedimientos inadecuados, conflictos personales, mal liderazgo, cultura anti equipos, falta de confianza en el equipo, resistencia al cambio y no se comunican.

Una de las competencias que más se requieren en el entorno laboral es la capacidad que debe tener cada colaborador para trabajar en equipo. El contar con Equipos de Alto Desempeño hace que puedan ayudar a la realización de los objetivos organizacionales, de tal forma que se pueda mantener la competitividad y se ayude a la organización a crecer de manera constante, de tal forma que estos puedan reaccionar de manera eficaz y eficiente a todos los cambios del entorno, generando entre ellos mismos un compromiso. No solo es importante trabajar por los objetivos de la organización, sino también la cohesión, los valores y el comportamiento de sus miembros, logrando sinergia y capitalización del capital humano.

Un ejemplo de éxito es el Celler de Can Roca, en Girona, que es el mejor restaurante del mundo según la prestigiosa revista británica "Restaurant". Detrás de esa extraordinaria cocina y excelente servicio, hay 30 años de historia y 70 personas que hacen posible que los comensales disfruten de la gastronomía mundial. "Ser el mejor del mundo no sólo exigen el esfuerzo, la pasión y la dedicación plena de todos los que trabajan allí, también se demuestra conservando unas metas y unos valores muy definidos".

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. Se ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables antes los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los mismos. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Katzenbach (2000) define al equipo *“como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”* (p. 84). La esencia de un equipo es el compromiso común que existe en cada uno de sus individuos, pero convertido en una poderosa unidad colectiva. El compromiso requiere de un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer ya que los equipos encuentran el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo. Los equipos que son exitosos delimitan sus metas en respuesta a una demanda u oportunidad que aparece en el camino.

Warren Bennis (mencionado en Luthans, 2008) argumenta que los equipos que son eficaces, son aquellos que comparten sueños y administran el conflicto olvidando los egos individuales. Estos a su vez, son protegidos por los directivos y pagan un precio personal por alcanzar el éxito. Sus líderes proporcionan dirección, confianza, esperanza, significado y muestran una tendencia hacia la acción, la toma de riesgos y la urgencia. La eficacia depende de cómo se forman los grupos y también de la adaptación a sucesos no rutinarios y para ello se sugieren tres comportamientos clave para adaptarse a

circunstancias o acontecimiento inusuales; es decir, la información debe recolectarse en el momento correcto, clasificarse en orden de importancia adecuadamente y las tareas deben de dividirse, de tal manera que permita la adaptación exitosa.

Existen dos modalidades según Borrell (2000) que conforman la vida emocional de un equipo: la cooperación y la competitividad. Aunado a estos, se habla de la motivación que consta de tres pasos básicos: 1. Lograr que las personas dejen de pelearse: los conflictos interpersonales suelen aparecer por que existen buenas razones para ello. Lo primero que debe lograr el representante de un equipo es limar las asperezas que casi siempre se dan por la tensión organizativa a la que está sometido este y también lograr relaciones de calidad entre sus miembros; 2. Un lugar para cada persona: este no significa un puesto físico sino un puesto que sea simbólico y tenga relevancia especial ya que una persona apreciada, es una persona inclinada a cooperar y por ende su autoestima aumenta y 3. Discriminación positiva: es importante que la empresa cuente con una política de incentivos discriminante y si la empresa no cuenta con ella, el representante puede crearlos ya que si éste premia o castiga a los diferentes miembros del equipo con comentarios, con preferencias o con decisiones pequeñas pero importantes pueden hacer más agradable o desagradable la vida profesional de sus compañeros.

Es necesario discriminar con ecuanimidad, tratando siempre de diferenciar las emociones de las realidades, sin dejarse llevar por el rencor y los actos indicarán a los demás miembros cuales son las actitudes premiadas, las actitudes que forman al equipo y por lo tanto las que lo perjudican.

Los factores que influyen sobre los resultados del equipo según Hellriegel et al. (1999) son el contexto, las metas, el tamaño, las funciones de sus integrantes y diversidad, las

normas, la cohesión y el liderazgo, lo cual da como resultado el comportamiento y la dinámica del equipo.

Según Robbins y Judge (2009) los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados (los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande). Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia), un liderazgo eficaz (los miembros del equipo deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo), clima de confianza (los miembros del equipo confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros), y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo (considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste).

Para Borrell (2000) no todo directivo es capaz de liderar un equipo y, por otro lado, no todo líder tiene un equipo a su cargo. Un directivo debe también ser líder o bien, tener aptitudes para el liderazgo para cuando se vea obligado a persuadir, motivar, controlar o potenciar a subordinados, iguales o superiores. Para coordinar un equipo se habla de armonización, limar asperezas, malentendidos e intereses contrapuestos y lograr la unidad necesaria para una actividad eficaz y representar al equipo, ante todo. No se habla precisamente de un líder nato, sino de un buen líder para un equipo en concreto y para un momento en concreto ya que hoy en día se admite que no existe una manera única de

liderar organizaciones. El mejor líder es aquella persona capacitada para adaptarse a la cultura de la organización.

Los equipos de alto desempeño son de vital importancia dentro de una organización ya que estos tienen la capacidad de innovar y desarrollar creatividad para resolver las problemáticas a las que se enfrenta y para proponer nuevas formas de hacer las cosas.

1.3. Ventajas competitivas

La globalización ha generado consecuencias como la apertura de mercados y la constante búsqueda de mayores ingresos, lo cual ha llevado a las organizaciones a cambiar sus estrategias y a buscar nuevas maneras de competir para adaptarse a los nuevos estándares de negociación. Esta globalización ha fomentado el ingreso de empresas de países emergentes a grandes economías, llevándolas a competir con multinacionales que tienen años de experiencia y grandes participaciones de mercado.

Todo este proceso de integración que han vivido las economías en vías de desarrollo ha traído como resultado el surgimiento de las multinacionales que han logrado tener un excelente lugar dentro de las grandes economías.

El bienestar de la sociedad está determinado por la capacidad que tienen las organizaciones para generar fuentes de ingresos altos y para ello, estas deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan continuar en el mercado, sin embargo, los factores que determinan la capacidad de estas organizaciones para desarrollar ventajas competitivas tienen que ver no solo con los aspectos internos a ellas, sino también con los aspectos externos que se relacionan con el entorno en el cual operan. Las organizaciones no pueden hacer esfuerzos individuales aislados para ser más competitivas si las

condiciones sociales, económicas, políticas e institucionales atentan contra esas iniciativas.

Por lo tanto, es necesario que los aspectos internos y externos de las organizaciones estén dispuestos de manera adecuada para lograr el objetivo de tener una empresa más competitiva y para ello se requiere de los empresarios, colaboradores, del Estado, consumidores, instituciones educativas, entre otros, ya que sus acciones forman parte del entorno de las organizaciones y pueden tener por ello un efecto positivo o negativo. Por ello, lograr que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas sostenibles se constituye un desafío fundamental para la sociedad en su conjunto.

1.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional comprende muchos factores, entre ellos la calidad que se refleja por parte de los directivos y supervisores, la claridad de la misión y la visión de la organización, la equidad de sus políticas y de remuneración y prestaciones, las relaciones de los empleados con sus compañeros, la comunicación en los equipos, entre otros. La cultura determina como se adapta la organización y que capacidad tiene para competir ante circunstancias nuevas y cambiantes, Ulrich et al. (2000).

Lo que genera buenos resultados es no sólo una cultura organizacional fuerte con personas que estén alineadas, motivadas y que compartan los valores de la organización. Además, la empresa debe de adaptarse a los cambios externos en donde esta compite con una estrategia de negocio adecuada, Kotter y Heskett (mencionado en Güemes, 2006). También apuntan a la necesidad de que los comportamientos, actividades y actitudes concuerden con las necesidades de productos y servicios, mercados financieros y de trabajo.

Las culturas que se adaptan a los cambios, sus representantes prestan atención a los cambios externos, a la competencia y de la misma manera inician cambios y comportamientos que se alineen con la realidad. Estos comportamientos tienen arraigo en un sistema de valores en donde tanto clientes, empleados y accionistas se adaptan fácilmente al cambio. Este sistema de valores tiene que ver con comportamientos en donde intervienen los valores humanos y el respeto a los compañeros (Güemes, 2006).

Un punto esencial para la adaptabilidad al cambio es la comunicación; es decir, los promotores del cambio deben de repetir una y otra vez la información, empaparles de sus ideas, ser cómplices y remover a aquellas personas que desean introducir cambios para renovar la cultura. Otro elemento importante es la promoción, reconociendo a aquellas personas que mejor viven los valores dentro de la organización. Pese a la necesidad de liderazgo los cambios culturales requieren de grandes esfuerzos involucrando a personas de todos los niveles y con múltiples iniciativas.

Para Güemes (2006) la Cultura Organizacional es la clave para decidir a que, a quién se dedica la vida profesional, que aportación se da a la sociedad, con el esfuerzo a que accionistas se está contribuyendo a pagar el dividendo, que aportación hace la empresa al desarrollo y el bienestar, a los empleados, clientes y accionistas. Los sistemas de decisión de una organización, sus valores, su misión, visión, las normas, los planes de desarrollo, los comportamientos admitidos, qué personas han tenido éxito, sus méritos, su reputación, entre otros, dan una conclusión determinante para la Cultura Corporativa.

Wilkins y Ouchi (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) concluyen que es quizá desde la cultura, que las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar racionalmente. Como control organizacional es probable que la cultura se relacione

con el desempeño de la organización. La cultura como ser de la organización, la hace única.

1.5. Comportamiento organizacional

En las dos últimas décadas se ha percatado la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de conservar empleados de alto rendimiento. (Robbins y Judge, 2009).

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto que hoy constituye una de las tareas más importantes de los gerentes; ya que el aspecto humano es uno de los factores más importantes dentro de la organización para el logro de los objetivos.

Según Robbins y Judge (2009) los gerentes comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que se esperaría que participaran para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios.

Uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es el adaptarse a personas que son diferentes. Esto significa que en las organizaciones se tiene una mezcla heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Se reconoce que a pesar de esto los empleados no dejan a un lado sus valores culturales, su estilo de vida ni sus diferencias en el trabajo. Entonces, el reto de las organizaciones es volverse más hospitalarias para ese diverso grupo de personas. Para Robbins y Judge (2009) los gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por

igual, por otra que reconozca las diferencias y responda a ellas con la finalidad de garantizar la conservación de los empleados y una mayor productividad y que al mismo tiempo no los discrimine. Si la diversidad se maneja de forma positiva, incrementa la creatividad e innovación en las organizaciones, así como la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas.

Para Robbins y Judge (2009) el Comportamiento Organizacional resalta la importancia de las aptitudes para tratar con las personas ya que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las mismas dentro de las organizaciones. El Comportamiento Organizacional estudia tres componentes importantes dentro de la organización: individuos, grupos y estructura. A través de este estudio, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los mismos para hacer que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.

El comportamiento organizacional es *“El estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones”* (Hellriegel, et al., 1999, p. 4). Los gerentes eficaces buscan comprender la manera en que su comportamiento afecta a los demás en su organización.

Hellriegel et al. (1999) identifican catorce categorías de la diversidad muy comunes a las que se enfrenta el comportamiento organizacional; 1. Categorías primarias: que son características genéricas que afectan la imagen que tiene la persona de sí misma y la socialización (edad, raza, aspectos étnicos, género, capacidades y cualidades físicas y la orientación sexual y afectiva) y 2. Categorías secundarias que son categorías aprendidas que una persona adquiere y modifica durante su vida (educación, experiencia en el trabajo, ingreso, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar y estilo de comportamiento).

Se debe tomar en cuenta la actitud del empleado, ya que refleja cómo se siente respecto de algo. Se supone que la actitud tiene tres componentes: el cognitivo - es una descripción o creencia de cómo son las cosas, el afectivo - es el segmento emocional o sentimental de una actitud y por último el comportamiento - es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. El término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que se debe de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Las actitudes según Luthans (2008) ayudan a predecir el comportamiento laboral ya que a través de estas las actitudes de los empleados pueden cambiarse fácilmente y es conveniente para la administración hacerlo. Existen dos barreras básicas que evitan que las personas cambien su actitud. Una son los comportamientos previos, que ocurren cuando las personas tienen un compromiso de acción en particular y no están dispuestas a cambiar. Una segunda barrera es el resultado de información insuficiente ya que las personas no ven alguna razón para cambiar su actitud. Para ello existen formas de superar estas barreras y cambiar las actitudes de los empleados. Una de ellas consiste en proporcionar nueva información. En ocasiones, la información cambia las creencias de una persona y en el proceso mismo sus actitudes; una segunda forma es infundiendo el temor ya que ocasiona que ciertas personas cambien sus actitudes; la tercera forma puede ser resolviendo las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento, la cuarta es a través de la persuasión estimulada por amigos o colegas, recordando que, cuando un asunto en particular es de interés personal para los individuos, es probable que se rechacen las discrepancias entre el comportamiento actual y el de los demás; la última forma es por

medio de la cooptación, que consiste en hacer que las personas insatisfechas con una situación participen en mejorar las cosas.

Para Hellriegel et al. (1999) una idea fundamental afirma que la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. La personalidad suele describir lo que tienen en común las personas y lo que las diferencia. Entonces, comprender la personalidad de un individuo consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por lo tanto, cada empleado en la organización es singular y tal vez no responda como otros lo hacen ante ciertas circunstancias. El vínculo entre la personalidad y el comportamiento se ve con claridad cuando se centra la atención en una sola característica.

Según Robbins y Judge (2009) todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente se muestran en el trabajo son los que adquirimos en los primeros años de vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. Los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

La ética implica cuestiones y decisiones morales, así como asuntos que se relacionan con el comportamiento correcto e incorrecto. No sólo los individuos y grupos, sino también varios factores relevantes del ambiente cultural, organizacional y externo determinan el comportamiento ético. La influencia de la cultura sobre el comportamiento ético proviene de la familia, amigos, vecinos, la educación, la religión y los medios de comunicación. La influencia en la organización proviene de códigos éticos, modelos a imitar, políticas y prácticas, así como de sistemas de recompensas y castigos.

Para Alles (2007) el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador, con el incremento de su participación y una comunicación clara. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en la manera de ver las cosas. Todo indica que la mayor o menor satisfacción laboral de los individuos es producto de una predisposición natural a tal efecto, de manera que el comportamiento de las organizaciones influye parcialmente en los individuos. La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Tiene una fuerte relación con el medio cultural y social.

La satisfacción en el trabajo es un determinante para el Comportamiento Organizacional. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.

Robbins y Judge (2009) consideran que las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o serán candidatas a la extinción. La permanencia será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente la

calidad y se enfrenten a sus innovadores. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su adaptabilidad al cambio. Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vivir en forma flexible, espontánea y predecible. Así, el Comportamiento Organizacional ayudará a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante y a vencer la resistencia al cambio.

Según Luthas (2008) las organizaciones que aprenden también se caracterizan por valores culturales que son orientados al ser humano como: 1) todos pueden ser una fuente de ideas útiles, así que el personal debe tener acceso a cualquier información que sea valiosa para él; 2) las personas relacionadas con el problema tienen generalmente las mejores ideas con respecto a las manera de resolverlo; 3) el aprendizaje fluye hacia arriba y hacia abajo, de tal forma que tanto administradores como empleados se benefician de él; 4) las nuevas ideas son importantes, por lo tanto se deben recompensar y alentar y 5) los errores se ven como oportunidades de aprendizaje. Las organizaciones que aprenden enseñan a sus empleados a identificar la fuente del conflicto que tienen con otros miembros del personal, unidades y departamentos, así como a negociar y hacer intercambios inteligentes de manera hábil y rápida. También contribuye al desarrollo de la creatividad personal.

1.6. Capacidades dinámicas

Haciendo mención al comportamiento, la teoría de la organización proporciona herramientas conceptuales que aportan al estudio, análisis y comprensión del

comportamiento de las organizaciones. Así es como dentro de esta teoría se desprende el estudio del origen de los recursos y capacidades de la organización, y como resultado sus ventajas competitivas, (Zapata & Hernández, 2018).

En primera instancia se toman en cuenta las teorías que marcan relevancia del ambiente externo, como el principal proveedor de recursos y capacidades de la organización y en segunda instancia, los recursos y capacidades internas de la organización, lo cual representa un papel primordial para el desarrollo y la obtención de ventajas competitivas, así como la base fundamental para establecer sus estrategias y la obtención de beneficios.

En los últimos años, se ha considerado que la capacidad de innovación de las organizaciones influye de manera considerable en el logro y mantenimiento de sus ventajas competitivas, las cuales les van a consentir tener un mejor desempeño que el de sus competidores y así colocarlas en una postura superior para competir.

La teoría de las capacidades dinámicas ha sido un referente para poder entender el proceso de obtención de desempeños superiores y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por parte de las empresas frente a los entornos que son cambiantes y/o complejos y en donde su principal aportación en relación con los recursos y capacidades en la introducción de dinamismo, la consideración de entornos que cambian de manera muy rápida y la necesidad de la organización de renovar sus competencias para alcanzar una coherencia que se adapte con el entorno cambiante.

Las capacidades dinámicas se basan en la habilidad que tienen las empresas para renovar sus competencias y dar una respuesta rápida a los cambios del entorno mediante la búsqueda de oportunidades, con el objetivo de crear nuevos productos, servicios o procesos. Es por ello que las organizaciones deben contar con determinados recursos

estratégicos, que al ser gestionados de manera adecuada dan lugar a la consecución de productos, servicios o procesos innovadores.

Teece 2007 (mencionado en Zapata et.al. 2018), toma en cuenta la naturaleza de los desempeños en la empresa, de tal forma que se observe desde una perspectiva de las capacidades dinámicas basada en la ciencia del comportamiento. De esta manera arguye que las organizaciones que cuentan con fuertes capacidades dinámicas son muy emprendedoras, y no solamente se adaptan a los ecosistemas empresariales, sino que también los moldean mediante la innovación y la contribución con otras organizaciones.

En la administración estratégica, el concepto de las capacidades dinámicas ha sido de gran relevancia en la aplicación teórica y práctica en diferentes empresas, lo cual indica que el entorno está cambiando de manera radical y estos cambios afectan de manera considerable en el desarrollo de las organizaciones, por tal motivo, los gerentes deben comprender este entorno para así poder promover los cambios y realizar ciertas modificaciones y a su vez innovaciones de los recursos y promover cambios en las competencias y capacidades, con la finalidad de dar respuesta a la dinámica del entorno.

En la teoría de las organizaciones, específicamente en el campo de la estrategia, existen diferentes conceptos que tienen relación con las capacidades dinámicas, estas capacidades tienen relación con la integración y coordinación de los recursos y las actividades de las organizaciones, incluyen a las capacidades funcionales y estas tienen relación con las funciones de producción de productos y servicios, administración de recursos, finanzas y mercadotecnia.

Las capacidades organizacionales se definen de la siguiente manera: capacidad de la organización para emplear sus activos, tangibles e intangibles, en la realización de actividades que mejoren el desempeño y la productividad de otros recursos que posee la

empresa Maritan, 2001 (mencionado en Miranda Torres, J. (2015), y las cuales se han identificado como una de las primordiales fuentes para la generación y desarrollo de la ventaja competitiva sustentable, por ende, estas capacidades son consideradas como factor crítico de éxito debido a que es la acumulación colectiva de habilidades, experiencias y conocimientos de los empleados a los largo de la historia de la organización; las capacidades de las que se hace mención son el resultado de los procesos de aprendizaje organizacional y el proceso de seleccionar y relacionar los recursos.

El concepto de capacidades estratégicas tiene relación con los procesos de planeación, implementación y evaluación del impacto de las estrategias. Por ello, es importante mencionar que una capacidad es estratégica si promueve cambios o tiene la potencialidad de hacerlo.

Los directivos (CEO), a través de diferentes variables, deben de medir de qué manera contribuyen sus recursos estratégicos y las prácticas asociadas a las capacidades dinámicas para que de esta forma se puedan conocer los recursos y las capacidades dinámicas que contribuyen en gran medida al desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios, o bien, aquellos que la organización requiere para poder potencializar la innovación.

1.7. Problema de investigación

Todo tipo de organización se encuentra en un proceso de cambio apresurado, por ende, en el ámbito organizacional existe una necesidad de ir acorde con los tiempos que estamos viviendo. El trabajo en equipo se ha convertido en una parte importante para la gestión de la organización. En una organización, el trabajo en equipo no sólo lleva consigo mejoras individuales y organizacionales, sino también la contribución en el perfeccionamiento de los servicios.

La problemática comienza cuando se presenta cuando el capital intelectual tiene que trabajar en equipo. Los problemas que se presentan en la vida en equipo son las siguientes:

* En ocasiones, el trabajo en equipo tiene más de equipo que de trabajo y se pasa por alto el componente humano. No hay nada que más entorpezca a un equipo que el buscar que siempre se valore positivamente frente a los demás ya que son actitudes en las que se desea desatacar el esfuerzo e implicación propia y se desprecia la aportación de los demás integrantes del equipo. * Cuando se trabaja en equipo es muy común evadir responsabilidades frente a las tareas que se asignan a cada uno ya que cada integrante le da prioridad a algunas tareas que requieren de su colaboración, poniendo menos interés y esfuerzo en las actividades de grupo; de esta manera se rompe el compromiso en equipo. * El dudar o cuestionar la profesionalidad y la capacidad de algún integrante del equipo, genera tensión y por lo tanto genera un ambiente de trabajo que no es adecuado. * Cuando no existe una comunicación adecuada, no es posible poder identificar qué es lo que se quiere realizar y por lo tanto existe la posibilidad de que el trabajo se duplique. * La poca o nula disposición de compartir información por algún integrante del equipo, hace que no se den cuenta que algún otro puede requerir de la misma para concretar el proyecto.

Cuando no existen semejanzas entre compañeros, es más difícil identificar los objetivos comunes y por ende los intereses individuales. Reunir a un grupo de personas que desempeñen funciones relacionadas y tengan un objetivo en común, no crea por sí mismo un equipo de trabajo eficaz.

Los seres humanos necesitamos y nos constituimos a través de la interacción social ya que a través de esta obtenemos afectos, afiliación, reconocimiento, se abre la posibilidad al intercambio de ideas y así se obtiene un valor personal. Los equipos deben cuidarse de los miembros que no tienen la intención de trabajar como integrantes de un

grupo y cuentan con un propósito individual.

Estudios demuestran que solo el 10 por ciento de las empresas existe satisfacción sobre la efectividad de los equipos, lo cual quiere decir que en un 90 por ciento hay que mejorar y transformar. Es por ello que existe la necesidad de construir equipos de alto desempeño en donde quede claro que su labor en la empresa es para cumplir la misión de la misma. Definitivamente existen obstáculos en el desempeño de los equipos de alto desempeño y es inevitable que estos se presenten y la importancia radica en cómo se pueden evitar para que no se vuelvan permanentes.

Google es una empresa muy exitosa y obsesionada con su desempeño, realiza un análisis exhaustivo de sus equipos y deseaba entender que es lo que hace un equipo exitoso y para ello llevó a cabo el proyecto Aristóteles en el año 2012 en donde se analizó a todos los equipos para ver cuáles son los más exitosos. Se dieron cuenta que los equipos estaban integrados por equipos que tenían varias estrellas y no eran exitosos, también equipos que no tenían estrellas y eran exitosos.

De aquí surgen los aspectos importantes para que un equipo sea de alto desempeño:

Seguridad psicológica: es importante la seguridad de estar en un equipo, la seguridad de poder cometer errores, se aceptan como son.

Sensibilidad social: respetar a los demás.

Igualdad de opinión: no es igual a democracia; se debe tener la oportunidad de expresar la opinión y que los demás la respeten.

1.8. Justificación de la investigación

En una época actual de amplia globalización basada en la competitividad y los intensos cambios, las organizaciones buscan contar con capital intelectual competente ya que ellos se convierten en el factor de éxito para la organización.

Los gerentes, tienen que velar por que la organización funcione de manera adecuada y que todo se lleve a cabo de la mejor manera para que así se responda a las necesidades que plantea la demanda. Por lo anterior, es fundamental la formación de equipos de alto desempeño para que así la organización pueda ser más efectiva y sus procesos fluyan de manera más veloz. Las organizaciones tradicionales suelen desconfiar de las personas y por ello estas se encuentran vigiladas todo el tiempo para que puedan cumplir con sus obligaciones; por ello la estructura organizacional se vuelve rígida y esto hace que se pierdan oportunidades que se presentan en el mercado.

La complejidad de las organizaciones se traduce en poder trabajar a través de objetivos comunes, en función de roles que se adquieren por parte del capital humano y que requieren de ciertas habilidades, niveles de conocimiento y adaptabilidad. Es por ello que, a través de los equipos de alto desempeño, se pueden desarrollar estas características y así lograr que la organización se desarrolle de manera eficiente.

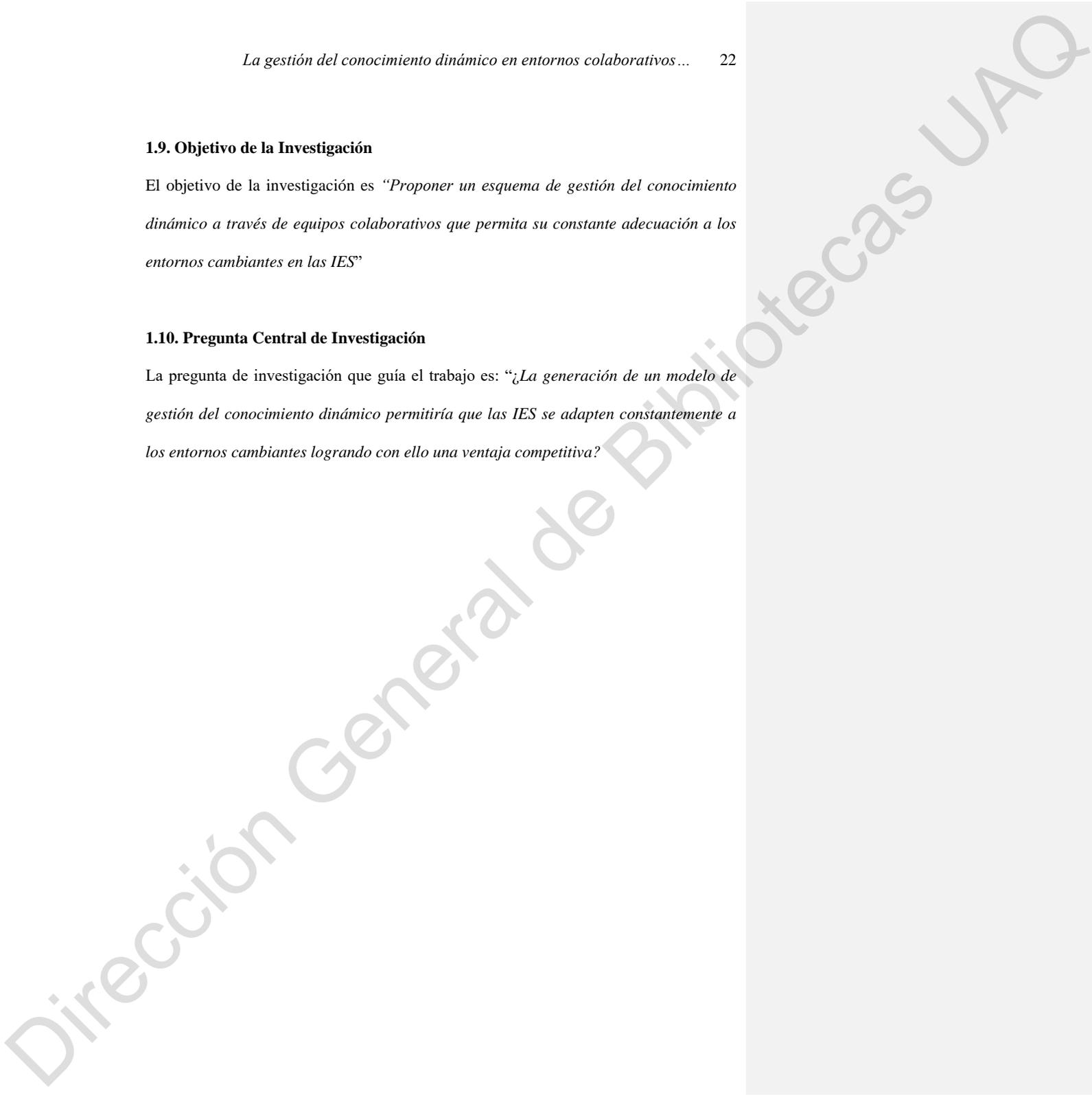
El trabajo en equipo es considerado un punto clave y trascendental para el desarrollo de una organización, generando un cambio en la forma de trabajar de las personas ya que al trabajar en equipo se tiene una participación activa y esto supone beneficios para la organización. La capacidad para poder trabajar en equipo es fundamental para el éxito profesional; la cohesión de sus miembros logra obtener buenos resultados y por ende el logro de sus objetivos.

1.9. Objetivo de la Investigación

El objetivo de la investigación es *“Proponer un esquema de gestión del conocimiento dinámico a través de equipos colaborativos que permita su constante adecuación a los entornos cambiantes en las IES”*

1.10. Pregunta Central de Investigación

La pregunta de investigación que guía el trabajo es: *“¿La generación de un modelo de gestión del conocimiento dinámico permitiría que las IES se adapten constantemente a los entornos cambiantes logrando con ello una ventaja competitiva?”*



2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Gestión del Conocimiento

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a diferentes desafíos, uno de los cuales consiste en poder transformar el conocimiento que el que cuenta cada uno de los colaboradores, de tal forma que pueda desarrollarse una cultura organizacional colaborativa que favorezca este proceso y así poder incrementar el patrimonio intelectual de la organización.

Actualmente, según Almeida 2008 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), las empresas son consideradas como sistemas adaptables, ya que estas pueden aprender y autorregularse, así mismo como organizaciones en las que se construyen conocimientos y por ende se comparten de manera individual y colectiva. Esto hace que se vaya construyendo un sistema de conocimientos que si se canalizan de manera adecuada pueden fomentar un desempeño innovador.

La crisis socioeconómica del mundo actual, ha propiciado la necesidad de implementar soluciones nuevas para poder enfrentar los cambios, de tal forma que las organizaciones necesitan de nuevos modelos para poder interpretar de manera inteligente la utilidad del conocimiento organizacional, que permita a las empresas no tener complicaciones, apoyándose en el talento humano.

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones, requieren que los directivos de las empresas y su personal se preparen en cuanto a valores y herramientas técnicas-gerenciales que les permita tomar en cuenta, según Bueno, 2012 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016). La era de los intangibles y el crepúsculo de los tangibles, la cual se encuentra caracterizada por los cambios organizacionales, competitivos, socioculturales y tecnológicos, cambios que se presentan de manera rápida

debido a las tecnologías de información y comunicación que han actuado como fuerzas dinámicas de la globalización y posteriormente, de la construcción de la era del conocimiento. Lo anterior, provoca la necesidad de aprender a gestionar los cambios y construir organizaciones inteligentes, de tal forma que su principal fortaleza se vea reflejada en la capacidad de aprendizaje de sus colaboradores en todos los niveles jerárquicos. Las organizaciones (de manera general y particular) requieren hacer cambios en su gestión y en sus estructuras para así poder responder al entorno y generar competencias, entendiendo que la creación de valor se logra a partir de una adecuada gestión del conocimiento como una de las respuestas clave a la crisis que se vive, en donde no se reconoce el papel que tiene el conocimiento tecnocientífico y la innovación, así como la importancia de los valores como son la ética y el respeto.

Según Zapata y Caldera 2008 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), una organización eficaz no tiene un modelo único que sea cerrado y estable, por el contrario, constituye un sistema abierto en donde existe la influencia de una serie de factores que obligan a encontrar un ajuste entre las variables internas y el entorno para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

La complejidad de una organización tiene relación con la distribución y el uso que se le da al conocimiento y que es necesario para poder tomar decisiones, Morin (1998). Jensen y Mecling 1992 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), plantean que una organización es poco compleja cuando la información que se necesita para tomar una decisión se concentra en una o pocas personas, pero esto realmente depende del número de activos, organizaciones o colaboradores de la organización. En las organizaciones centralizadas, la toma de decisiones se concentra únicamente en el director y en las descentralizadas pasan del director al gerente general, del gerente general al

gerente de cada departamento y así sucesivamente, sin embargo, no siempre se comparte la decisión con los colaboradores que no tienen algún cargo directivo, aun cuando cuenten con el conocimiento necesario para cumplir con los objetivos. Por ello es imprescindible que las organizaciones conozcan el conocimiento que posee todos los colaboradores para así poder lograr una mejor coordinación de acciones y saberes cuando se toman las decisiones.

Actualmente se habla de la gestión del conocimiento como la solución a grandes problemas en una sociedad organizada, sin embargo, no en todas las empresas se puede percibir su uso y puesta en marcha en un contexto de complejidad.

Molina y Marshal 2002 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), hacen mención de que las organizaciones venden lo que saben y esto es obtenido del trabajo en equipo por parte de sus colaboradores, utilizando la tecnología adecuada y con la experiencia, pero a las grandes empresas se les hace difícil el aprovechar de esta experiencia ya que se ven limitados por el poco acercamiento que tienen con sus integrantes y los costos elevados de gestión de su difusión.

La globalización únicamente puede ser productiva cuando se utiliza el factor de producción, según North y Rivas 2008 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016). La alta productividad, la demanda exigente, los nuevos negocios, por decir algunos, conducen a una mayor efectividad y eficiencia en las organizaciones.

2.1.1. La Gestión del Conocimiento como Innovación Organizacional

Para Rodríguez 2006 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), la aparición y gradual importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción provoca que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición,

creación y difusión sea una primacía actual en las empresas y, por lo tanto, un elemento imprescindible para el desarrollo económico y social. Esto requiere incorporar flexibilidad en las empresas, incremento de tecnologías en donde el talento humano esté familiarizado con las mismas, descentralización en el proceso de toma de decisiones, capacidad de decisión y asumir retos y por lo tanto, una gerencia que tenga conciencia de la importancia de ejecutar programas permanentes de formación y actualización de personal, que esté abierto a la permeabilidad de las estructuras de la empresa y a la visualización de las relaciones interpersonales que serán de gran utilidad para poder provocar el intercambio de conocimientos.

Conforme va tomando mayor importancia el sector servicios frente al sector industrial, va aumentando el reconocimiento y el valor que se le da al talento humano y por lo tanto al conocimiento que genera, de igual forma se vuelven importantes las innovaciones de naturaleza tecnológica. El uso de las tecnologías de información puede llegar a ser un facilitador de innovaciones organizacionales, así como un instrumento que brinda la implementación de cambios al realizar un estudio de los factores internos y externos de la organización.

El Manual de Oslo 2006 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016) hace referencia de la innovación organizacional como una introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la empresa o las relaciones de la misma con su entorno. En la práctica de las empresas, involucra la incorporación de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de gestión de los trabajos, de tal forma que se pueda mejorar el aprendizaje en la organización y por lo tanto la distribución del conocimiento. En la organización del lugar de trabajo se involucra la incorporación de nuevos métodos para poder asignar responsabilidades y el poder de decisión entre los

colaboradores para dividir el trabajo en unidades organizativas y así estructurar la integración de diferentes actividades. En las relaciones exteriores de una empresa involucra la introducción de nuevas formas de organizar las relaciones con nuevas organizaciones, así como el establecer nuevas maneras de colaboración con organismos de investigación, integración, la externalización o subcontratación de actividades.

La innovación en una empresa tiene como objetivo el mejorar los resultados de la misma, de tal forma que se reduzcan los costos, se mejore el nivel de satisfacción en el trabajo, el aumento de la productividad y se facilite el acceso a los bienes. Debe tomar en cuenta la incorporación de un método organizativo que no haya sido utilizado antes por la organización y que tenga como resultado las decisiones estratégicas que son tomadas por la dirección.

La innovación se presenta cuando se aplica la estrategia y se toman en cuenta nuevos programas de sistemas de información y nuevos métodos de recopilación para propiciar la puesta en común del conocimiento entre las diferentes áreas que forman la organización. La integración de una organización puede mejorar la coordinación, planificación y la puesta en marcha de estrategias de innovación, de tal forma que a los colaboradores se les brinde una mayor autonomía para poder tomar decisiones, que puedan definir sus responsabilidades y generar innovaciones.

Según Flores-Urbáez y Esposito 2014 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), es posible promover el interés por el aprendizaje, cuando se diseñan rutinas de trabajo y prácticas organizacionales que sean flexibles para que puedan adaptarse a un entorno complejo, a la organización en sí misma y a las relaciones que se presentan dentro y fuera de ella. Cuando la organización se torna flexible, motiva a sus

colaboradores a ser innovadores, pero esto requiere que estos y sus directivos tengan una actitud positiva hacia la innovación y por lo tanto una mentalidad flexible.

Valls, Bernardo y Hormiga 2012 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), aseguran que es fundamental reconocer la importancia que tienen el papel de las tecnologías de información en el desarrollo de las innovaciones organizativas, pero es importante recalcar que, dada la complejidad en su implementación, puede llevar a cabo diferentes innovaciones organizacionales que pudieran ser un complemento o bien, un obstáculo si se toma en cuenta a los colaboradores de la empresa para su implementación.

El conocimiento

Arrow 1962 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), señala que el principal elemento de la tecnología no es la información, sino el conocimiento, y por tal motivo este concibe el cambio tecnológico como un proceso que se basa en el aprendizaje a través de la práctica. En la naturaleza del conocimiento se presentan dos campos epistemológicos, según Hislop 2005 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016): uno con perspectiva objetivista, en donde el conocimiento puede ser considerado como un recurso físico tangible de la organización y otro con perspectiva basada en que el conocimiento está fundamentado en las prácticas individuales y organizacionales, Stenmark, 2001 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016).

Pérez-López (citado por Muñoz-Seca y Riverola, 2001), clasifica los conocimientos en función de su propósito y su origen.

- a) En cuanto al propósito del conocimiento se distinguen el conocimiento operativo y el reflexivo. 1. El conocimiento operativo da lugar a la resolución de problemas operativos; el conocimiento operativo no toma en cuenta los problemas de aprendizaje interno, ni la interacción con los demás agentes del entorno, solamente cambia lo que se transforma, por ejemplo: operar un torno, confeccionar una chamarra, etc. 2. El conocimiento reflexivo, hace referencia a la forma de pensar o actuar del individuo, el cual usa el conocimiento para poder hacer una reflexión sobre sus propios planes de acción, sus conocimientos y la relación que estos tienen con los demás agentes que interceden en la situación, por ejemplo: saber diagnosticar, negociar, liderar un grupo, conducir una reunión, entre otros.
- b) En cuanto al origen del conocimiento, se distinguen el conocimiento perceptivo, el abstracto y el experimental. 1. El conocimiento perceptivo es el resultado de la recolección de experiencias en la historia del individuo. Son datos que están poco organizados ya que se almacenan en la memoria por las experiencias que tiene el individuo y este conocimiento puede utilizarlo en la resolución de problemas si se cuenta con una forma para poder recuperar ciertos datos que le permitan resolver algún caso en particular y que es parecido con la situación que el individuo desea resolver. En este tipo de conocimiento, mencionan los autores que los recuerdos son muy útiles para experiencias posteriores, pero son complicadas de usar en la acción. 2. El conocimiento abstracto está formado por reglas de comportamiento de los diferentes elementos del problema y los efectos de diferentes tipos de acciones sobre su solución. 3. El conocimiento experimental tiene como propósito inducir una serie de situaciones, y guiado por principios que estén bien establecidos en el campo, ciertas pautas sobre el efecto del comportamiento del

individuo ya que por lo regular estas pautas están incompletas y necesitan ser interpretadas en cada caso concreto.

Jensen y Mecling 1992 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), hacen una distinción entre el conocimiento específico y el general. Hacen referencia en el uso y transferencia del conocimiento específico ya que el utilizar este en la toma de decisiones requiere que se lleve a cabo de manera descentralizada y al hacerlo así, traería consigo dos inconvenientes: estipular que persona es la indicada para tomar decisiones apropiadas y, cómo asegurar que los intereses individuales de los mismos contribuyan a lograr los objetivos de la organización. Esto representa un gran reto en la organización, sobre todo si en la misma no existe un clima laboral de confianza entre quienes poseen el conocimiento y quienes toman las decisiones.

Para Nonaka y Takeuchi 1995 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), el conocimiento se divide en tácito y explícito. 1. El conocimiento tácito es aquel que no se codifica ya que se basa en la experiencia y no en estudios formales. 2. El conocimiento explícito es aquel que está escrito en manuales, libros, entre otros, y se adquiere a través del estudio. Por lo anterior, los autores sugieren que la organización debe apoyarse en los dos tipos de conocimiento y por lo tanto ellos hablan de una propuesta que denominan “el espiral del conocimiento”, para que éste, ya sea tácito o explícito, pase de ser individual a lo colectivo, es decir, a nivel organizacional.

Muñoz-Seca y Riverola 2001 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), hacen mención a una clasificación del conocimiento, pero derivándolo del conocimiento operativo, orientado a la acción y a la modificación del entorno que rodea al individuo. Para ello toman en cuenta las habilidades, las tecnologías y el conocimiento pretecnológico.

1. Las habilidades pueden contener subconjuntos de conocimientos que están bien definidos, pero el conjunto completo tiene un nivel muy bajo de estructura lógica y formal. La habilidad no asegura que el problema se pueda resolver aun cuando se tenga el conocimiento adecuado.
2. Las tecnologías son conocimientos formales que están orientados a la acción y por tanto, tienen una estructura lógica. Son conocimientos operativos ya que se basan no solo en el saber sino en el actuar, de tal forma que resuelva problemas en donde el objetivo del individuo es modificar un atributo concreto del entorno.
3. El conocimiento pretecnológico contiene todos los conocimientos que no son ninguno de los anteriores.

Wiig 1993 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), habla de una clasificación más precisa en donde define tres formas de conocimiento: “público, personal y experiencias compartidas” y cuatro tipos de conocimiento “factual, conceptual, explicativo y metodológico”.

En relación con las formas de conocimiento: el público es un conocimiento tácito que es aprendido y también rutinario ya que está disponible en el dominio de todos; el personal es más tácito que explícito ya que se usa de manera inconsciente en el individuo, es decir, en las labores y vida cotidiana y el compartido es un conocimiento comunicado por medio de lenguajes y representaciones.

En relación con los tipos de conocimiento: el factual está ligado a los contenidos que se pueden observar y verificar, es decir, que contiene datos, acontecimientos, lecturas, entre otros; el conocimiento conceptual se basa en los conceptos, en la visualización y apreciación de la realidad, con gran medida de abstracción del observador; el conocimiento de expectativas se refiere a los juicios, hipótesis y expectativas que tienen

los conocedores y el conocimiento metodológico trata con el razonamiento, estrategias, toma de decisiones y tiene características técnico-teóricas que se pueden comprobar y verificar.

Sveiby y Lloyd 1987 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), señalan que la gestión de las grandes organizaciones de conocimiento y quienes invierten en ellas necesitan un indicador financiero que sea clave, de tal forma que pueda demostrar el riesgo de los conocimientos en la organización y el seguimiento en los cambios que se obtienen a través del capital del conocimiento.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento busca de manera estructurada y sistemática aprovechar el conocimiento que se genera en la organización para poder alcanzar los objetivos de la misma y así poder optimizar el proceso de la toma de decisiones. Su idea fundamental es brindar a la organización herramientas que les permitan identificar, crear, mantener y medir el conocimiento que generan, para así poder maximizar los beneficios individuales y globales.

Seaton y Bresó 2001, basándose en Drucker 1968, Nonaka 1991 y Garvin 1993, (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), establecen que las diferentes definiciones de gestión del conocimiento pueden agruparse en dos enfoques: el organizacional y el económico.

1. El *enfoque organizacional* funda que el único recurso que es realmente competitivo en la organización es el conocimiento y por tanto considera que la principal tarea de la organización debe ser la sistematización de los procesos a través de los cuales sus colaboradores adquieren y generan los conocimientos necesarios para responder a los

retos que se presentan y poder anticiparse a los futuros, de tal forma que puedan adaptarse para enfrentar las oportunidades o amenazas. Este enfoque contribuye a la comprensión del propósito que busca la empresa, buscando la excelencia en sus colaboradores y el análisis sistemático del aprendizaje organizacional como un proceso condicionado por la forma en cómo se utilizan los conocimientos para poder relacionarlos con el entorno.

2. El *enfoque económico* menciona que la gestión del conocimiento es un proceso a través del cual las organizaciones generan riqueza a partir de sus activos intelectuales o de conocimientos, logrando con ello obtener ventajas competitivas y la habilidad para poder crear valor en la organización. En este enfoque se identifican los recursos con los que cuenta la organización y ayuda a entender la relación entre los conocimientos y las necesidades, los productos y el valor agregado. Agregan que ambos enfoques se complementan.

2.1.2. Modelos de Gestión del Conocimiento

En las últimas décadas, se ha desatado la importancia del conocimiento en las organizaciones ya que se reconoce su carácter estratégico, su presencia y su valor intangible, pero debido a su complejidad, se dificulta su gestión. Por tal motivo han surgido diferentes investigadores que tratan de explicar cómo debe organizarse, gestionarse y fluir el conocimiento en la empresa. Esto se ha llevado a cabo a través de diferentes teorías y de las investigaciones que han realizado en diversas organizaciones.

Modelo de Wiig

El modelo de gestión del conocimiento de Wiig 1993 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016) establece que: para que un conocimiento pueda ser de utilidad y por lo tanto valioso, debe estar organizado, es decir, ordenarse de tal forma que se pueda usar. Wiig establece que se deben basar en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y el uso del conocimiento en todas las actividades de la organización (Tabla 2.1). Este modelo visualiza el conocimiento y su gestión como una proyección hacia las empresas en general, toma en cuenta el aprendizaje formal, el conocimiento que está documentado y que proviene del entorno organizacional. Menciona la importancia de las tecnologías de información y comunicación en el proceso de distribución del conocimiento.

Tabla 2.1. Modelo de Wiig

Autor	Procesos				
	Creación	Captura	Renovación o refinamiento	Compartir o distribuir	Uso
Wiig (1993)	El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación, la creatividad y su importación desde el exterior de la organización.	El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.	El conocimiento se organiza, transforma y convierte en material escrito, bases de conocimiento y cualquier otra forma de presentación y almacenamiento que lo haga disponible para ser utilizado.	El conocimiento se distribuye mediante la educación, programas de capacitación, sistemas basados en conocimiento, redes de expertos, etc, apoyados en tecnología y procedimientos.	Aplicar el conocimiento para no perderlo. El uso (aplicación) del conocimiento se convierte en la base para el aprendizaje y la innovación.

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 212).

Modelo de Nonaka y Takeuchi

El modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi 1995 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), menciona que la gestión del conocimiento toma en cuenta los siguientes procesos: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia del conocimiento, hasta llegar a su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización (Tabla 2.2). En este modelo se visualiza el conocimiento individual y colectivo y su gestión, de tal forma que cuente con una proyección hacia la organización, el aprendizaje formal, el conocimiento documentado como táctico y que proviene de los colaboradores de la empresa y su entorno.

Este modelo hace énfasis en que la creación del conocimiento no es crear información, sino procesarla, y que sea útil para la organización, unirla con ideas subjetivas e intuiciones de los colaboradores de la misma y que a su vez esté disponible para todos. Los autores consideran a la organización como un organismo vivo y no como una máquina, que es capaz de desarrollarse a través de la evolución del conocimiento que se genera a través de sus colaboradores. Este modelo se enfoca más en el proceso humano y no recalca el uso de las tecnologías de información y comunicación como determinantes en la gestión del conocimiento.

Tabla 2.2. Modelo de Nonaka y Takeuchi

	Procesos					
	Creación o captación	Estructuración	Transformación	Transferencia	Almacenamiento	Incorporación
Modelo Nonaka y Takeuchi (1995)	Establecer mecanismos idóneos para la recepción del conocimiento de persona a persona, a través de la observación, imitación y entrenamiento. Las personas crean el conocimiento y la organización establece el ambiente apropiado para que esto ocurra.	Clasificar y definir el conocimiento como justificado, verdadero y creíble. Los nuevos conceptos creados por individuos o equipos de trabajo, se incorporan a los procedimientos para compartirse.	Convertir el conocimiento estructurado en algo tangible o concreto, ya sea en un prototipo de producto, sistema o modelo.	Distribuir el conocimiento creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización.	El conocimiento transferido debe estar disponible para ser utilizado, por tal motivo se debe incorporar a un medio físico perteneciente a la organización.	Adquirir el conocimiento como parte activa de la organización, siendo un activo apreciable y estratégico de la misma.

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 213).

Modelo de integración de tecnología de Kerschberg

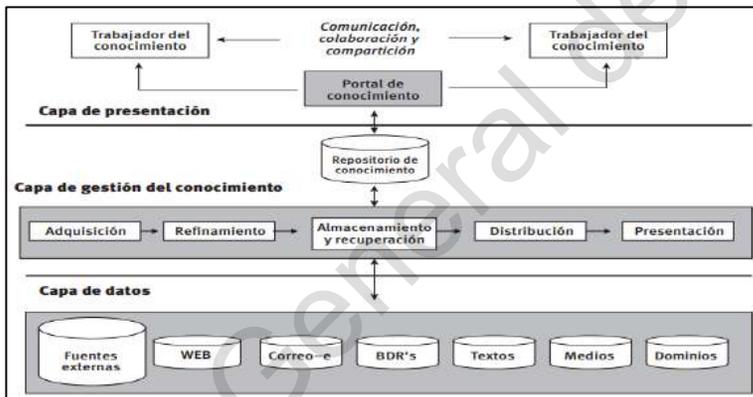
En el modelo de Kerschberg 2001 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), se reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diversos componentes que se integran en “capas” de presentación del conocimiento, de gestión del conocimiento y de datos (Figura 2.1). En este modelo se marca la necesidad de una arquitectura cuyo potencial son las diferentes tecnologías, las cuales están orientadas a apoyar el proceso de gestión del conocimiento. Se propone un alto nivel entre los elementos de cada una de las capas, lo que hace posible poder trabajar con patrones y lenguajes comunes de alto nivel de comunicación entre los consumidores, lo que hace posible un gran dinamismo.

Este modelo define lo siguiente: a) contribuir a asegurar la calidad de los datos y la información a los trabajadores del conocimiento; b) contribuir con la transformación de los datos y la información en conocimiento; c) consentir el almacenamiento eficiente y la

recuperación de metadatos y de conocimiento; d) suscitar la promoción a tiempo de la disseminación y la repartición del conocimiento; y, e) apoyar la presentación adaptada de conocimiento.

En este modelo se recalcan fuentes heterogéneas de conocimiento, resalta la influencia de la tecnología de la información y las telecomunicaciones en el proceso de la gestión del conocimiento (Tabla 2.3). En este se concibe el conocimiento individual, con una proyección hacia la empresa, enfatiza el conocimiento formalmente adquirido y la formación profesional, así como el conocimiento que se puede documentar y digitalizar para hacerlo tangible a todos los miembros de la organización, el cual puede emanar tanto de los colaboradores de la organización como de su entorno.

Figura 2.1. Arquitectura de capas del sistema de gestión de conocimiento.



Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 213).

Tabla 2.3. Modelo de Integración de Tecnología de Kerschberg (procesos de gestión del conocimiento).

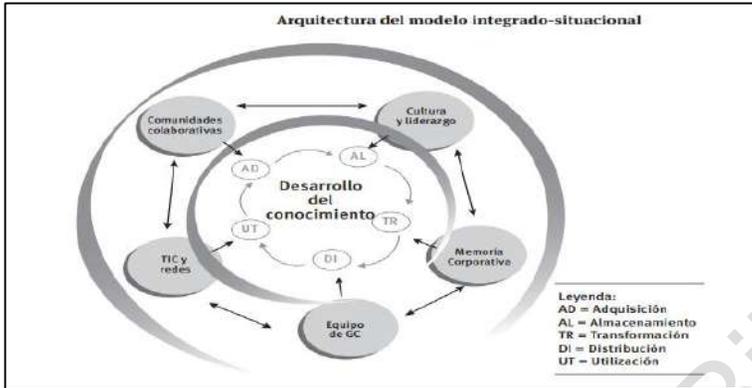
	Procesos				
	Adquisición	Refinamiento	Almacenamiento y recuperación	Distribución	Presentación
Modelo Kerschberg (2001)	Los ingenieros del conocimiento capturan el conocimiento de los expertos en un dominio mediante, entrevistas, estudio de casos, etc.	Captura del conocimiento de diversas fuentes (bases de datos, sistemas transaccionales, correo-e, entre otros) y se identifica, clasifica y relaciona, estableciendo los metadatos necesarios para los conceptos y relaciones del dominio.	Los datos obtenidos se almacenan e indexan para obtener consultas rápidas, a partir de conceptos, palabras clave, etc.	El conocimiento se distribuye mediante un portal corporativo, mensajería electrónica o servicios de suscripción.	El conocimiento se presenta teniendo en cuenta los intereses de cada usuario, y permitiendo la colaboración entre éstos de cara a poder compartir el conocimiento tácito y combinarlo con el explícito en la resolución de problemas.

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 214).

Modelo integrado situacional de Riesco

Riesco 2004 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), describió un modelo de gestión del conocimiento desde una dimensión holística y particular, con una perspectiva social y tecnológica. Plantea una arquitectura básica que respalda la creación y desarrollo del conocimiento en la empresa basada en las tecnologías de información y comunicación, equipo de gestión del conocimiento, cultura y liderazgo, memoria organizacional, redes y comunidades de prácticas colaborativas (Figura 2.2), los cuales están todos relacionados y ordenados en una rueda que propicie el desarrollo y fortalecimiento del conocimiento.

Figura 2.2. Modelo Integrado Situacional de Riesco (arquitectura del modelo integrado-situacional).



Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 215).

Tabla 2.4. Modelo Integrado Situacional de Riesco (procesos de desarrollo del conocimiento en el modelo integrado situacional).

		Procesos				
		Adquisición	Almacenamiento	Transformación	Distribución	Utilización
Modelo Riesco (2004)	Se identifica el conocimiento requerido para la organización. Se establece cuál se tiene disponible, cuál no, y sus fuentes. En este proceso se selecciona la estrategia apropiada de adquisición. La adquisición del conocimiento y su utilización se dinamizará de acuerdo con la estructura administrativa de la organización, la cual influirá en un mejor desempeño en el logro de los objetivos.	Antes de almacenar se clasifica y filtra el conocimiento valioso adquirido. Para esto es necesario establecer criterios que permitan priorizar y esquematizar el conocimiento. Se pretende con formar la memoria corporativa, donde se integra la tecnología con la estructura organizativa.	El conocimiento adquirido y almacenado es dinámico y cambiante en el tiempo de acuerdo a las necesidades de la organización. Por esto es importante su transferencia entre los miembros de la empresa para enriquecerlo y convertirlo en nuevo conocimiento. Esta transferencia puede realizarse de forma magistral o mediante la experiencia práctica diaria.	Es el proceso que establecerá cómo el conocimiento llegará a los miembros de la organización. Para ello, existen estrategias que deben conducir al éxito de la difusión con los elementos tecnológicos necesarios. Estas estrategias son: Push (selección automática y programada sin preguntas explícitas) y Pull (selección provocada por la acción o pregunta intencionada y concreta del buscador de conocimiento). Su utilización será de acuerdo al tipo de organización, ubicación y formato del conocimiento.	El conocimiento tendrá un valor apreciado cuando su utilización dirija a la organización a mejoras en sus procesos, toma de decisiones, innovación, resolución de problemas y cualquier otra circunstancia que beneficie la misión y visión de la empresa.	

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 215).

Tabla 2.5. Modelo Integrado Situacional de Riesco

Procesos y actividades de desarrollo de conocimiento	
Procesos de desarrollo del conocimiento	Actividades
Adquisición	Identificación del conocimiento valioso Selección de estrategias de adquisición <ul style="list-style-type: none"> • Compra/alquiler • Creación
Almacenamiento	Filtrado, codificación, clasificación y ubicación
Transformación	Cambio de nivel del conocimiento, reciclado, actualización y adaptación
Distribución	Compartición, transferencia y aprendizaje
Utilización	Nuevos productos, innovación y mejora de procesos, toma de decisiones

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 216).

La dimensión holística o integrada (Figura 2.3) parte de un enfoque dinámico y complejo, toma en cuenta el entorno de los negocios y los mercados, los factores económicos, sociales, legales y políticos; de igual forma considera diferentes perspectivas como la dirección estratégica, los procesos, la dirección tecnológica y organizacional, la auditoría, la evaluación del conocimiento, la arquitectura del conocimiento y la gestión de procesos.

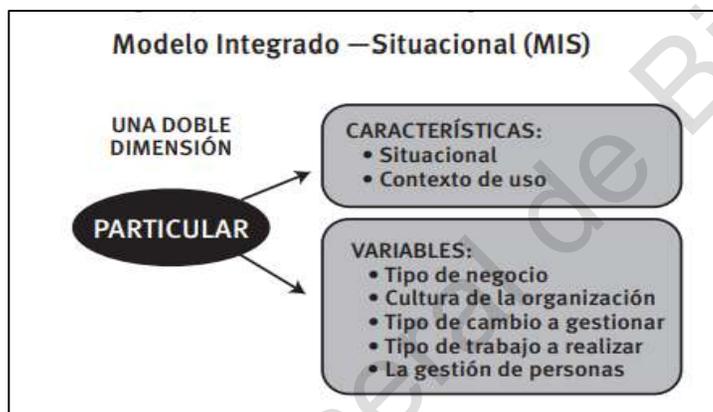
Figura 2.3. Dimensión Integrada



Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 216).

La dimensión situacional (Figura 2.4) hace referencia al entorno particular donde se desarrollará el modelo de gestión de conocimiento y se caracteriza por su apertura, su perfectibilidad y toma en cuenta las variables: tipo de cambio a gestionar, gestión de personas, tipo de negocio, tipo de trabajo a realizar y cultura de la organización. En este modelo se hace imprescindible tener la visión del entorno global, esto dará la pauta para que la empresa pueda implementar el modelo a su medida, lo que requiere de un completo análisis situacional.

Figura 2.4. Dimensión Situacional



Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 216).

Este modelo ve más allá del aspecto tecnológico ya que incluye variables políticas, organizacionales, sociales y culturales. Permite diagnosticar el conocimiento valioso, su desarrollo, la contribución del conocimiento tácito y explícito a la organización e implantar criterios sobre estrategias indicadas dependiendo del tipo de organización.

Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López

El modelo formado por Paniagua y López 2007 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), está integrado por los factores de influencia en la gestión del conocimiento, los recursos del conocimiento y actividades de transformación del conocimiento (Tabla 2.6). Los autores mencionan que las dimensiones de este modelo se relacionan de manera inevitable y deben de funcionar juntos para que el modelo de gestión del conocimiento se lleve a cabo con éxito. Se visualizan elementos importantes como son: la cultura de la organización, el liderazgo y los sistemas de información, es decir, elementos que están relacionados a procesos humanos. Los recursos del conocimiento, interactúan a través de la socialización, exteriorización, combinación e interiorización para poder ejecutar de esta manera la gestión efectiva del conocimiento (Tabla 2.7).

Tabla 2.6. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López.

Componentes del modelo de gestión tecnológica del conocimiento			
Dimensiones	Componentes	Elementos	
Recursos de conocimiento	Conocimiento de los agentes	Persónas y núcleo, experiencia	
	Cultura de la organización	Sistemas físicos, información	
	Infraestructura	Principios, normas y reglas	
	Artefactos	Nivel funcional	
		Nivel operativo	
	Estrategia	Productos	
		Servicios	
		Misión y visión	
	Recursos externos	Posicionamiento estratégico	
		Estrategia competitiva	
Actividades de transformación del conocimiento	Socialización del conocimiento	Factores clave de la estrategia competitiva	
		Componente (compartido, adquirido)	
	Exteriorización del conocimiento	Compartición de experiencias	
		Identificación de expertos	
		Identificación y categorización	
	Combinación del conocimiento	Evaluación	
		Selección	
		Formalización	
	Factores de influencia en la gestión del conocimiento	Influencia de los agentes	Fusión
			Ampliación
Influencia de la gestión		Motivación	
		Inestabilidad	
		Inercia	
	Aptitudes		
	Mecanismo de coordinación		
	Nivel de agrupación		
	Tipo de centralización		
	Nivel de liderazgo		
	Núcleo o elemento clave		

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 217).

Tabla 2.7. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López.

Actividades de transformación de conocimiento						
Actividades						
Modelo	Creación	Estructuración	Transformación	Transferencia	Almacenamiento	Incorporación
Paniagua y López (2007)	Identificación del conocimiento. Selección de estrategia de adquisición.	Clasificación del conocimiento tomando en cuenta el factor humano y el tecnológico.	Actividades que generan gestión del conocimiento. Esquema de transformación de Nonaka y Takeuchi.	Compartir con la organización el conocimiento.	Memoria corporativa y sistemas basados en conocimiento.	Registrar el conocimiento como parte de la organización.

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 218).

Modelo holístico de Angulo y Negrón

El modelo de Angulo y Negrón es considerado holístico debido a que considera la integralidad del individuo, desde el interior hasta el contexto que lo rodea. Los procesos que toma en cuenta este modelo son: socialización, creación, modelado y difusión (Figura 2.5).

El autor incorpora en el modelo de socialización la importancia de elementos sociales e individuales (motivaciones, aspectos psicológicos y valores), de tal forma que estos interactúen para poder crear un ambiente propicio para el intercambio de saberes dentro de la organización.

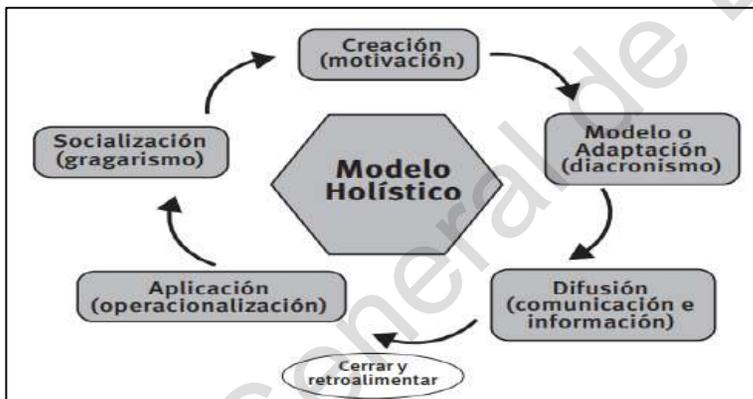
El proceso de creación contempla elementos más complejos como la productividad, innovación y competitividad, y por tal motivo, si no funciona el proceso de socialización, sería muy complicado lograrlos. Todos están relacionados con procesos humanos como la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa.

El proceso de modelado o de adaptación hace un llamado a la organización para examinar cómo se ha gestionado el conocimiento en el pasado y así hacer ajustes en función de la realidad actual para no enunciarse de la siguiente manera: “siempre lo hemos hecho así”.

El proceso de difusión establece que los conocimientos del proceso de socialización se materialicen y estén a disposición de aquellas áreas de la organización que lo necesitan para poder lograr los objetivos corporativos y darles así la utilidad que les corresponde.

En el proceso de aplicación el conocimiento puede convertirse en un activo de la organización ya que se utiliza para lograr los objetivos organizacionales (Tabla 2.8).

Figura 2.5. Modelo holístico para la gestión del conocimiento de Ángulo y Negrón.



Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 218).

Tabla 2.8. Modelo holístico de Ángulo y Negrón.

	Procesos				
	Socialización	Creación	Modelado o adaptación	Difusión	Aplicación
Modelo Ángulo y Negrón (2008)	Refiere al individuo como una integración de factores biológicos, psicológicos y sociales; la personalidad del individuo es la resultante del proceso de socialización. Esto es de gran importancia en la GC, ya que de sus interrelaciones, los individuos establecen sus valores, principios y motivaciones para el logro de sus objetivos.	Para la creación del conocimiento, existen factores comunes entre los cuales se resaltan innovación, capacidad de respuesta, productividad y competencia.	En la GC se debe tener en cuenta el nivel de innovación que él representa, por lo que el modelo holístico se crea luego de analizar los modelos de GC que le han antecedido.	Se enfatizan aquí los mecanismos que deben estar disponibles en la organización para transmitir la información adecuada que permitirá crear y aplicar el conocimiento.	El conocimiento se establece como activo de la organización y se pone en operación.

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 219).

Modelo monitor de activo intangibles de Sveiby

El modelo de Sveiby 1997 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), se basa en la importancia de los activos intangibles, argumentado en la discrepancia que hace el autor entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en los libros de contabilidad. Describe que tal discrepancia se debe a que los inversionistas desarrollan sus propias expectativas en la generación de los lujos de caja futuros, debido a la presencia de los activos intangibles. Por tanto, el autor menciona que los individuos son el único agente verdadero en las empresas y los encargados de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Dichas estructuras son de conocimiento y persisten en la organización incluso con número abundante de colaboradores (Tabla 2.9).

El modelo de activos intangibles es un método de medición y una forma de presentación que muestra un número de indicadores para la medición de los activos

intangibles. Este modelo al ser configurado, expone la diversidad de factores que deben tomarse en cuenta para implementar la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Los indicadores de crecimiento-innovación hace hincapié a la incorporación del conocimiento individual adquirido, la rotación en los diferentes puestos de trabajo y la experiencia. De igual forma recalca la importancia de los clientes que son exigentes y que fomentan la competencia entre los colaboradores y que podrían convertirse en dinamizadores de innovación. En cuanto a la estructura interna, surge la necesidad de realizar inversiones en los nuevos métodos de trabajo ya que en ocasiones no se actualizan y de manera obvia en los sistemas de información. El cliente se presenta como una fuente de conocimientos y aun cuando Sveiby lo considera como tal y como un impulsor de competencias innovadoras de los colaboradores de la organización, también considera relevante evaluar qué tan rentables es permanecer con dichos clientes y proveedores.

Los indicadores de eficiencia, hacen referencia a las competencias de los individuos, destacan la importancia de la formación profesional y el valor que esto agrega a la organización. En cuanto a la estructura interna, este modelo incorpora los valores, la actitud de la gente y el personal de apoyo de la organización, en el proceso de gestión del conocimiento, los cuales generalmente no se les considera por parte de los gerentes y supervisores, como generadores de conocimiento.

Los indicadores de estabilidad de la categoría competencias de las personas se determinan por la edad, la rotación de profesionales, la remuneración y la antigüedad que tienen en la organización ya que la permanencia de los individuos se mide a través de dichos indicadores y, por lo tanto, la estabilidad garantiza la permanencia de los conocimientos en la organización y ésta debe de dar su mejor esfuerzo en fortalecer dichos indicadores, porque van a incidir directamente en los demás.

Tabla 2.9. Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby

INDICADORES	CATEGORÍAS DE ACTIVOS INTANGIBLES (<i>know how</i>) *		
	COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
De crecimiento/ innovación: Recogen el potencial futuro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia Nivel de educación Costo de formación Rotación Clientes que fomentan las competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones en nuevos métodos y sistemas Inversión en los sistemas de información Contribución de los clientes a la estructura interna 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de los clientes, proveedores Crecimiento orgánico
De eficiencia: Informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos)	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de profesionales Valor añadido por profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Proporción del personal de apoyo Ventas del personal de apoyo Medidas de valores y actitud 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción de los clientes Índice éxito-fracaso Ventas por cliente
De estabilidad: Indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Edad media Antigüedad Posición remunerativa relativa Rotación de profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Edad de la organización Rotación del personal de apoyo El <i>ratio Rookie</i>(**) 	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de grandes clientes Ratio de clientes fieles Estructura de antigüedad Frecuencia de repetición

Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 220).

Modelo de Bustelo y Amarilla

Este modelo expone que la gestión de la documentación tiene un nexo cercano con la gestión de la información y que se encuentra distribuida en bases de datos organizativas y aplicaciones informáticas. Los autores afirman que, si no se cuenta con una adecuada gestión de la información, no será posible llegar a la gestión del conocimiento. Las propuestas de la gestión del conocimiento hacen una representación del modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar de manera adecuada la información. Por lo anterior, es recomendable la informatización en la organización, antes de implantar un sistema de gestión del conocimiento.

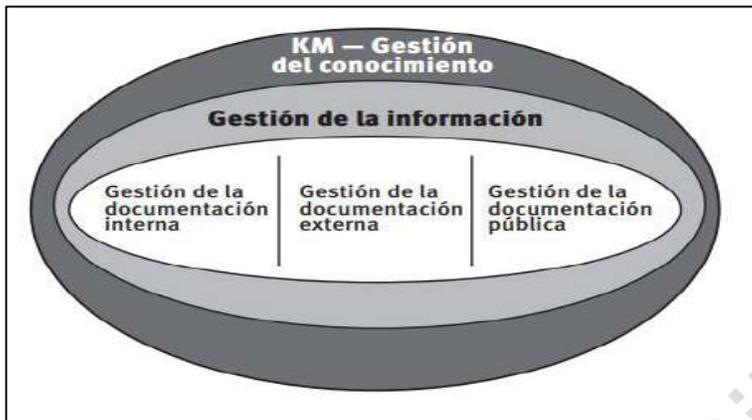
La gestión de la información tiene como finalidad, controlar, almacenar y recuperar información que se produce para el desarrollo de actividades. La gestión de la información cuenta con un subproceso que es la gestión de la documentación y esta se clasifica en: a) Interna: que se refiere a la documentación que genera la organización en sus actividades

rutinarias; b) Externa: hace referencia a la documentación que es de interés para la organización y esta proviene del entorno de la misma; y c) Pública: se refiere a la documentación que la organización produce para ofrecer a proveedores, clientes y sociedad (Figura 2.6).

Bustelo y Amarilla, sugieren que para poder garantizar y tener éxito en la implementación de la gestión del conocimiento es necesario destacar los esfuerzos en tres frentes: a) En la gestión de la información: es necesario establecer sistemas gráficos y documentales que den la oportunidad de compartir la información que se produce en la organización; b) En la gestión de recursos humanos: es necesario establecer políticas que motiven a los colaboradores a compartir sus conocimientos, estableciendo por ejemplo, talleres, charlas que estimulen las nuevas ideas y formas de realizar las cosas; y c) En la medición de los activos intangibles: es necesario implantar metas y controlar los resultados de la evolución del capital intelectual.

Los autores señalan que, para poder pensar en la gestión del conocimiento, es trascendental el manejo de las tecnologías de información y comunicación por todos sus colaboradores de la empresa, esto debido a que es una plataforma que facilita el almacenamiento y flujo de conocimientos. Sin la disposición y el compromiso de los individuos de participar de manera activa en los procesos de la gestión del conocimiento, sin la capacitación y actualización de conocimientos, sin un entorno favorable a la innovación y un clima organizacional positivo, las tecnologías de información y comunicación no servirán de mucho.

Figura 2.6. Modelo de Bustelo y Amarilla



Fuente: Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016, p. 221).

2.1.3. Gestión del conocimiento en el centro de los nuevos paradigmas

En la era industrial el valor de una empresa se definía por los bienes materiales con los que contaba en sus stocks (materiales, máquina, tierras) mientras que en la era del conocimiento se evidencia un cambio fundamental en la apreciación que se tiene de la organización proporcionándole más valor a los intangibles que a los tangibles, los cuales tienen su origen en los conocimientos, actitudes, habilidades y valores de los individuos que forman parte de la médula de conocimiento de la empresa.

El ritmo acelerado de la era industrial a la de la información, supone un cambio fundamental de paradigma o manera de interpretar la nueva realidad a la que se enfrentan las organizaciones actuales. Aseguran Quesada y Casado que existen razones tanto internas como externas (el contexto, los clientes y la competencia), que lo explican este

cambio de paradigma que obliga a las organizaciones a sacar el máximo provecho de su capital intelectual y, por ende, de su principal intangible que es el conocimiento.

Bueno comenta al respecto que en la era de los intangibles, el conocimiento ocupa el centro del interés y solo entonces, la gestión del conocimiento comienza a desarrollarse como una nueva filosofía de gerencia para apoyar el desarrollo organizacional.

Muñoz plantea que el conocimiento fundamental que central el interés de las organizaciones es aquel que produce beneficios, permite innovar y mantener continuamente una ventaja competitiva en el mercado. La gestión del conocimiento se centra principalmente en buscar y seleccionar entre todos sus colaboradores, aquellos conocimientos que son clave para el desarrollo de las competencias que hacen diferente a la organización y que requiere para competir con éxito en el mercado. Por lo anterior, para poder competir de manera efectiva en el mercado, las organizaciones tienen que aprender a generar, identificar, evaluar, valorar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos.

En las organizaciones inteligentes, los colaboradores son el recursos más importante y valioso con que cuenta la organización para aumentar su competitividad y productividad. Tomando en cuenta que ellos son los únicos depositarios del conocimiento que se acumula en la empresa.

Anteriormente, la esencia de la gestión consistía en tomar las ideas de los directivos para ponerlas en manos de sus colaboradores, actualmente la gestión se concentra en la capacidad que tiene la organización para poder activar los recursos intelectuales.

El conocimiento del grupo actualmente es una de las principales herramientas para la competitividad y la productividad. Davenport asegura que, sin conocimiento, una organización no podría organizarse a sí misma y por lo tanto como empresa no podría

mantenerse en funcionamiento. Por otro lado, Prahalad y Hamel 1994 (mencionado en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. 2016), expresan que es fundamental la identificación de nuevas oportunidades y el logro de un liderazgo intelectual. Defendieron el desarrollo del conocimiento, basado en las competencias y capacidades que son necesarias para destacar las nuevas oportunidades de negocio, liderar la velocidad de cambio y conseguir un liderazgo de mercado.

2.2 Equipos del Alto Desempeño

Los cambios acelerados que se presentan actualmente en un contexto globalizado en donde la tecnología tiene mayor auge, así como los sistemas de información, la economía y la política, han hecho que las organizaciones se vean inmersas en la necesidad de desarrollar procesos de transformación que las inciten a ser competitivas, que respondan por los productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente y de esta manera cumplir con su objetivo principal.

Con los mercados abiertos que se encuentran en constante cambio, las organizaciones tendrán que abordar con seriedad el tema y de esta manera implementar estrategias de supervivencia para la misma y así poder mantenerse. Según Soto, 1998 (mencionado en Malpica, 2014), manifiesta que la productividad, calidad y moral de las personas, es mejor cuando se cuenta con los mecanismos adecuados para poder impulsar el trabajo en equipo.

La primera década del siglo XXI se ha caracterizado por cambios rápidos y significativos que permean en los contextos laborales y organizacionales de todo el mundo: la globalización, el uso de las diferentes tecnologías que existen, y de alguna manera la incertidumbre de los escenarios económicos, financieros, políticos y empresariales. Esto nos ha colocado ante contextos dinámicos que denotan la necesidad

de afrontar nuevas exigencias en conocimientos y habilidades. Lo anterior, ha creado la necesidad de reformular y reinterpretar las formas y la forma en que funcionan los equipos en estos nuevos contextos, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009 (mencionado en Malpica 2014).

La mayoría de los gerentes deben asimilar que una gestión exitosa debe estar basada en adquirir buenas habilidades para tratar con las personas; no sólo deben poseer una competencia de acuerdo a su especialidad, sino que necesitan aquellas que contribuyan a tener un buen trato personal para poder trabajar con los demás. Aquella organización que no utiliza equipos, no funciona. En la actualidad, el 80% de las empresas tienen a la mitad o más de sus empleados trabajando en equipo y el 68% de los pequeños manufactureros en Estados Unidos, lo utilizan en las áreas de producción.

Robbins 2004 (mencionado en Malpica, 2014) afirma que existen evidencias de que los equipos obtienen mejores resultados que los individuos cuando el trabajo que tienen que desarrollar requiere de múltiples habilidades, juicio y experiencia; se requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para así poder procesar información, generar conocimientos y ponerlos en marcha. Para poder trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades, no basta tan solo con tener la intención de hacerlo.

Los gerentes y líderes de las organizaciones deben aprender a distinguir en qué momento se deben formar equipos de trabajo, de tal forma que se generen las condiciones adecuadas para hacerlo y otorgando los recursos necesarios y suficientes que faciliten su éxito, antes, durante y después de terminada su misión. Por lo anterior, los equipos deben contar necesariamente con un líder que sea capaz de predicar con el ejemplo, para así demostrar las conductas que espera de sus colaboradores.

El trabajo en equipo da respuesta a un nuevo paradigma y noción de trabajo, por lo que únicamente es eficaz en la medida que se esté preparado para emprender el camino del cambio, el cual inicia en el cambio personal de cada uno, analizando y reflexionando respecto a valores y acciones, en el cual se encuentran dificultades que requieren de tiempo y que a su vez necesita de coherencia y apoyo de la gerencia.

Senge 1996 (mencionado en Malpica, 2014) considera al trabajo en equipo como una de las cinco disciplinas que deben de efectuar las organizaciones inteligentes y abiertas al aprendizaje.

2.2.1. Diferencia entre Grupo de trabajo y Equipo de Trabajo

Grupos de trabajo

Los grupos de trabajo implican una unidad y cuentan con una misma finalidad, colaboración y para unos cuantos representa una medida de igualdad. En el entorno laboral pocos grupos de personas pueden considerarse equipos ya que comúnmente son llamados grupos de trabajo ya que, en este, cada colaborador se encuentra bajo la dirección de un directivo o bien supervisor, pero los miembros individuales no precisamente colaboran para poder terminar las tareas.

Muchas áreas de la empresa operan según el modelo de grupo de trabajo ya que cada colaborador responde a las directivas del líder o jefe de grupo. Cada empleado realiza su trabajo y regularmente tiene poca o nula interacción con otros miembros de la unidad. En efecto, el jefe inmediato dice a cada miembro del grupo, cual es el objetivo de la unidad y designa lo que le corresponde a cada uno, de tal forma que, si los colaboradores actúan siguiendo las instrucciones, se cumple el objetivo. El jefe es quien toma todas las decisiones importantes e integra las diferentes fracciones de trabajo.

Los grupos de trabajo aportan ciertas ventajas. Si todas las habilidades que son necesarias para lograr el objetivo de cada área, están representadas dentro del grupo, el trabajo se ha delegado de manera adecuada, el líder-jefe-director sabe todo lo necesario para poder conseguir el objetivo común y, por ende, todo tendría que salir conforme lo planeado. El directivo demora algún tiempo en recabar toda la información y crear la actividad de los miembros del grupo que será necesaria para poder tomar decisiones.

Equipos de trabajo

A diferencia del grupo de trabajo tradicional, un equipo es más que un conjunto de individuos que laboran bajo la misma dirección de un jefe, está compuesto por un número reducido de personas que tienen habilidades complementarias que están comprometidas para cumplir un objetivo en común y del cual son mutuamente responsables. Cada miembro interactúa con otros y con el líder del equipo para poder llevar a cabo el objetivo común.

Los miembros de un equipo dependen de la interacción de los demás para poder llevar a cabo su propio trabajo. Se ven unos con otros para poder cumplir con la misión y de igual forma ponen atención en el líder para poder proporcionar recursos, de tal forma que les facilite preparación cuando así lo requieran y de esta manera poder conectarse con el resto de la organización. A diferencia del grupo de trabajo, cuyo jefe tiene autoridad para poder tomar decisiones, un equipo puede tomar decisiones que reflejan el know-how (saber cómo) y la experiencia de mucha gente, lo cual le permitirá tomar mejores decisiones.

Hackman, 2002 (mencionado en Malpica, 2014) asegura que los equipos que están bien conformados tienen cuatro características que son esenciales: tarea en equipo,

limitantes claras, autoridad para poder gestionar sus propios procesos de trabajo con especificaciones claras y la estabilidad de cada miembro en un periodo de tiempo que sea razonable.

Es fundamental que los directivos de una empresa conozcan la diferencia que existe entre los equipos de verdad y un grupo de trabajo tradicional, de tal forma que puedan evitar cometer los mismos errores. Hackman 2002 (mencionado en Malpica, 2014), afirma que toda estrategia que esté bien aplicada, puede generar buenos resultados. De igual forma comenta que no es correcto decir que un equipo ha realizado algo cuando realmente lo lleva a cabo un individuo o bien, supervisar de manera directa a todos sus miembros y en la práctica sea responsabilidad de un equipo la actividad.

El autor antes mencionado, afirma que las organizaciones forman diferentes tipos de equipos en función de los objetivos, tales como:

- a) Equipos de trabajo que se reúnen diariamente para realizar un proceso completo de trabajo.
- b) Las fuerzas de trabajo efectúan planes específicos para hacer frente a problemas y oportunidades.
- c) Equipos virtuales que agrupan a individuos de manera geográfica, los cuales están separados en base a tareas específicas.
- d) Equipos formados por directivos que desarrollan la filosofía, política y dirección de la empresa.
- e) Círculos de calidad que trabajan en problemas específicos de calidad, productividad y servicios.

No se necesita una formación de equipos cuando las actividades que se tienen que realizar son simples y rutinarias, no requieren de alguna coordinación de los trabajos de

los colaboradores y no requieren de mucha experiencia o habilidad. Según Gil y Alcocer, 2004 (mencionado en Malpica, 2014), los equipos suelen ser la mejor opción en las siguientes 3 consideraciones:

1. El objetivo representa un desafío único.
2. Ningún individuo tiene la combinación adecuada de conocimiento, experiencia y perspectiva para poder llevar a cabo la actividad.
3. Las personas tienen que trabajar en grupo con un alto grado de interdependencia.

Por otro lado, West, 2003 (mencionado en Malpica, 2014), afirma que existe una variedad de razones que justifican el trabajo en equipo en las empresas, haciendo una diferencia entre las ventajas que se identifican inmediatamente (tangibles) y otras que no se perciben (intangibles): Las ventajas tangibles son: *facilita la promoción e implementación del cambio en las empresas, *hace que aprendan, *intercambian ideas en los equipos promoviendo calidad e innovación, *proporcionan habilidades y experiencias, ofrecen mayor calidad de gestión y *proporciona beneficios económicos, mejorando la productividad y el rendimiento organizacional. Las ventajas intangibles son: *proporciona a los empleados una mayor impresión de poder en sus relaciones con los directivos, *los colaboradores muestran niveles inferiores de estrés y *los miembros son conscientes de la satisfacción que experimentan cuando aprenden unos de otros.

Para Cembranos y Medina, 2003 (mencionado en Malpica, 2014), los equipos tienen más beneficios que son diferentes a los que tienen los grupos de trabajo tradicionales, de igual forma hace mención de algunas ventajas cuando los equipos trabajan bien: *pueden crear una comunicación más eficiente y colaboración dentro de la organización, *agrupan a individuos con distintas funciones para unir las habilidades de cada uno y poder hacer

frente a problemas, *pueden aportar soluciones creativas, *pueden reunir más información y know-how y *pueden tomar decisiones en grupo.

Estos beneficios no dejan de representar un costo ya que, para formar un equipo con los componentes de liderazgo adecuados, recursos y personal, lleva tiempo y tiene que gestionarse. El esfuerzo y colaboración de un equipo requiere de constante tensión ya que de alguna manera representa un riesgo cuando los colaboradores no lleguen a agruparse en torno a un objetivo común. Cada equipo que se forma, de cierta manera representa un experimento cuyo éxito no se puede cerciorar.

En una organización, un equipo es un número pequeño de empleados que cuentan con habilidades y conocimientos que se complementan y los cuales están comprometidos con las metas de la organización. Para Hellriegel et al. (1999) la esencia de cualquier equipo es un compromiso que comparten cada uno de sus integrantes y las metas no se cumplen sin la cooperación y la interacción de cada uno de estos.

Katzenbach (2000) define al equipo *“como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”* (p. 84). La esencia de un equipo es el compromiso común que existe en cada uno de sus individuos, pero convertido en una poderosa unidad colectiva. El compromiso requiere de un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer ya que los equipos encuentran el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo. Los equipos que son exitosos delinean sus metas en respuesta a una demanda u oportunidad que aparece en el camino.

Para crear un verdadero equipo según Katzenbach (2000) hace falta constancia y determinación tanto de sus integrantes como de aquellos que lo patrocinan. Para ello señala cuatro puntos que son clave para la creación de un equipo:

1. Aplicar los principios fundamentales: Señala que el requisito más importante para crear un equipo es el objetivo que sea claro y exigente y con el cual los empleados estén comprometidos y que además logren resultados compatibles con este objetivo;
2. Comprender el desafío: un verdadero equipo significa un trabajo arduo para cada uno de los integrantes y la simplicidad de la unidad de trabajo no minimiza la dificultad del desafío. De esta manera se dice que el trabajo en equipo no tiene que ver con la convivencia, la capacidad para ceder y el desarrollo del consenso sino con el trabajo duro, los conflictos, la negociación y los resultados colectivos. Es bueno un conflicto constructivo para resolver un problema y dar mejores ideas. Los mejores equipos se benefician con el conflicto constructivo que genera percepciones creativas y resoluciones integradas;
3. Sopesar las opciones: significa optar entre diferentes esfuerzos de equipo y un esfuerzo de equipo progresivo o una combinación de ambos. Un equipo tarda en formarse ya que sus integrantes deben de aprender a aceptar las habilidades de los demás, a desarrollar niveles de compromiso y a sentirse bien con lo que el líder decida o los cambios que haga. La motivación de este equipo está en la meta de desempeño y funciona mejor cuando llega la hora de estimular el crecimiento personal entre sus miembros y, por último

4. Integrar disciplinas: es decir que, para funcionar, un equipo que opera dentro de cualquier estructura organizacional basada en responsabilidad individual necesita de un gran esfuerzo para llevarse a cabo.

Hellriegel et al. (1999) habla de los cuatro tipos de equipo más comunes: 1. Equipos funcionales: formado por personas que trabajan juntas diariamente en un grupo de tareas continuas e interdependientes; 2. Equipos para la solución de problemas: centran su atención en temas específicos de sus áreas de responsabilidad, desarrollan soluciones posibles y frecuentemente se les da autorización para realizar acciones dentro de límites definidos; 3. Los equipos de funciones cruzadas: reúnen los conocimientos y habilidades de diferentes personas que conforman cada una de las áreas de la organización para identificar y solucionar problemas mutuos y 4. Los equipos autodirigidos: se forman por empleados que deben trabajar y cooperar diariamente para producir un bien o un servicio completo.

Luthans (2008) habla del surgimiento de tres equipos:

1. Equipos interfuncionales: la clave para mantener este tipo de equipos se basa en dos criterios, el primero es asegurarse de que sus miembros sean elegidos cuidadosamente, establecer con claridad el propósito del equipo, asegurarse que todos sus integrantes entiendan como ha de funcionar el mismo, guiar a una formación abierta en el equipo de tal manera que cada uno de sus integrantes sepa como interactuar eficazmente y lograr resultados de tal manera que la moral del equipo se mantenga alta y sus miembros puedan ver resultado de ese esfuerzo.
2. Equipos virtuales: con la llegada de la tecnología de información avanzada, la globalización y la necesidad de velocidad, los miembros ahora pueden comunicarse a distancia a través de diversos medios electrónicos. Los miembros desempeñan tareas

basadas en el conocimiento. Estos equipos virtuales son grupos de personas que trabajan de manera independiente y con apoyo de la tecnología para poder comunicarse y colaborar con su organización, a través del espacio, tiempo y límites que marca la misma.

3. Equipos autodirigidos: es un grupo de empleados responsables de administrar y desempeñar diferentes tareas técnicas que darán como resultado un producto o servicio que se entregará a un cliente. En estos equipos se descubre un mayor nivel de satisfacción laboral, servicio al cliente, compromiso organizacional del equipo y facilitación del liderazgo.

La eficacia de los equipos se mide de acuerdo con el grado en que el equipo logra sus objetivos y se desempeña a favor de la organización. Existen diferentes maneras según Luthan (2008) de aumentar la eficacia de los equipos:

- a) *Creación de equipos*: Expresa que los equipos de trabajo requieren de tiempo y capacitación antes de convertirse en entidades productivas y unidas. La creación de equipos logra el éxito cuando cada uno de sus individuos comparten inteligencia colectiva y experimentan una sensación de facultamiento en la toma de decisiones, implica un aprendizaje rápido que ocurre cuando se da la generación de ideas. La creación de un equipo de calidad debe de concordar con la cultura corporativa, tener metas bien diseñadas, permitir a los miembros desarrollar sus habilidades en el lugar de trabajo, entre otros.
- b) *Colaboración*: Los líderes de equipos eficaces integran un grupo de personas muy talentosas y obtienen esfuerzos creativos de cada uno de sus integrantes, organizando eficazmente sus iniciativas de colaboración. El proceso de colaboración implica el

aprendizaje de cómo mejorar las interacciones personales en ambientes grupales y al mismo tiempo comprometerse.

- c) *Liderazgo de grupos*: Existen dos formas claves con las que los líderes influyen en el desempeño de los grupos: 1) la manera de seleccionar los miembros y 2) las tácticas que se usan. Los líderes eficaces saben cómo enseñar y compartir la gloria reconociendo el éxito del equipo, pero, sobre todo, saben cómo ganarse la confianza de cada uno de sus miembros.
- d) *Aspectos culturales y globales*: para mejorar los equipos globales, es importante crear una cultura de equipos híbrida que se relaciona con un mejor desempeño.

Para evaluar la eficacia de un equipo se requiere de una descripción cuidadosa. Para Luthans (2008) los grupos que son eficaces se caracterizan por ser responsables, por establecer relaciones confiables entre todos sus integrantes y enfocarse en la dirección y las metas de la organización. Esto se logra cuando todos los miembros participan, logran una coordinación, producen el efecto deseado y muestran que a base de esa coordinación se sostiene con el paso del tiempo a la organización.

En el trabajo en equipo según Borrell (2001) existe una necesidad mutua de compartir habilidades o conocimientos, los profesionales del equipo se complementan en sus perfiles y además tener una relación de confianza que le permita delegar en la competencia del compañero y que le permita dividir su trabajo sabiendo que el otro va a cumplir con su parte. Un equipo funciona sobre la base objetiva de las demandas que recibe y los servicios que ofrece y otra base subjetiva a través de la interdependencia y confianza entre sus miembros, esta confianza se da a través de un conocimiento mutuo, de probar la habilidad técnica y la calidad humana de los diferentes miembros.

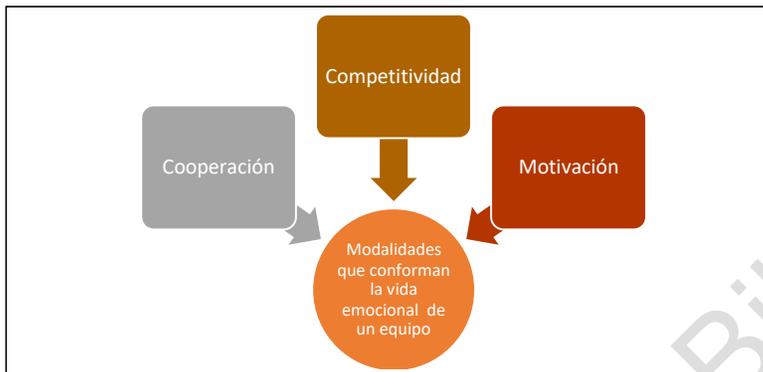
Los equipos van madurando y lo hacen hacia la consolidación de las tareas que tiene que realizar. En la medida que el equipo madura, se consolida la manera concreta de trabajar y de la misma manera saben que pueden esperar de cada uno de sus compañeros. Los equipos de alto rendimiento deben mantener un equilibrio entre el rendimiento y las tareas y por lo tanto no deben olvidar que su éxito está en el clima interior que se crea. Borrell (2000) asegura que un equipo de alto rendimiento solo llega a serlo cuando cualquiera de sus miembros es capaz de un gesto de generosidad hacia otro compañero sin esperar nada a cambio y que la cohesión de este equipo se basa en el aprecio.

Existen dos modalidades según Borrell (2000) que conforman la vida emocional de un equipo (figura 2.4): la cooperación y la competitividad. Aunado a estos, se habla de la motivación que consta de tres pasos básicos: 1. Lograr que las personas dejen de pelearse: los conflictos interpersonales suelen aparecer por que existen buenas razones para ello. Lo primero que debe lograr el representante de un equipo es limar las asperezas que casi siempre se dan por la tensión organizativa a la que está sometido este y también lograr relaciones de calidad entre sus miembros; 2. Un lugar para cada persona: este no significa un puesto físico sino un puesto que sea simbólico y tenga relevancia especial ya que una persona apreciada, es una persona inclinada a cooperar y por ende su autoestima aumenta y 3. Discriminación positiva: es importante que la empresa cuente con una política de incentivos discriminante y si la empresa no cuenta con ella, el representante puede crearlos ya que si éste premia o castiga a los diferentes miembros del equipo con comentarios, con preferencias o con decisiones pequeñas pero importantes pueden hacer más agradable o desagradable la vida profesional de sus compañeros.

Es necesario discriminar con ecuanimidad, tratando siempre de diferenciar las emociones de las realidades, sin dejarse llevar por el rencor y los actos indicarán a los

demás miembros cuales son las actitudes premiadas, las actitudes que forman al equipo y por lo tanto las que lo perjudican (figura 2.7).

Figura 2.7. Modalidades que conforman la vida emocional de un equipo



Fuente: Elaboración propia basada en Borell (2000, p. 28).

Los factores que influyen sobre los resultados del equipo según Hellriegel et al. (1999) son el contexto, las metas, el tamaño, las funciones de sus integrantes y diversidad, las normas, la cohesión y el liderazgo, lo cual da como resultado el comportamiento y la dinámica del equipo.

Para Katzenbach (2000), para alcanzar un equilibrio adecuado en un sistema organizacional integrado hacen falta tres pautas:

1. Mantener el enfoque hacia el desempeño: nada es más valioso para un esfuerzo de equipo múltiple que la existencia de una ética del desempeño de los equipos. Un enfoque inflexible en los resultados del desempeño es lo que permite a las empresas obtener resultados con sus equipos de trabajo y por lo tanto con sus managers.
2. Crear equipos en los lugares indicados: habrá que formar equipos solo cuando sea necesario y no toda vez que haya más de dos personas encarando un tema. La

realidad en las instituciones de hoy no está en reemplazar las viejas estructuras y procesos sino en adaptar lo viejo con lo nuevo para optimizar las opciones. El desafío de la gerencia es el de diseñar un enfoque de liderazgo que sepa colocar a cada uno en el lugar correcto. Los líderes de hoy deben desarrollar grupos que sean flexibles y sobre todo capaces de desarrollar la improvisación, la sabiduría, el respeto y la comunicación.

3. Equilibrar el enfoque global hacia el liderazgo: no hay duda de que la gerencia conformaría mejor los equipos y se tomarían mejor las decisiones si se comprendieran mejor las redes informales (asesoramiento, confianza y comunicación) para que una organización funcione con eficacia. Para que la tarea de los equipos sea parte integral del trabajo real, los equipos deberán adaptarse al equilibrio dinámico del liderazgo.

Los equipos funcionan como poderosas unidades de desempeño sólo que se encuentren en el lugar correcto. Un auténtico equipo es aquel que puede convocarse, orientarse y desintegrarse fácilmente, amplía su capacidad de liderazgo confiando en el liderazgo mismo y la iniciativa de sus miembros y estableciendo un equilibrio entre los puntos débiles de cada uno. Los equipos optimizan el desempeño de una organización integrando las estructuras formales, facilitan la creación de una estructura formal dentro de la organización explotando las interacciones naturales y revitalizando las redes informales, Katzenbach (2009).

La productividad está íntimamente relacionada con los vínculos interpersonales y las emociones que surgen en el equipo de trabajo. Borrell (2001) se basa en varios criterios para afirmar que un equipo está situado en la franja de alto rendimiento: 1. El equipo da respuesta a los requerimientos de productividad con menos recursos humanos y

materiales, 2. El motor del grupo es la mayoría de sus miembros ya que siguen el mismo camino para cumplir con el mismo objetivo, 3. El equipo mejora los procedimientos para obtener los mismos resultados pero con menos esfuerzo y 4. El equipo inventa nuevos procedimientos a través de la innovación.

En una organización los diversos problemas a los que se enfrenta la organización requiere de diferentes grados de interdependencia entre las personas, equipos y grupos externos. Tratar con ellos exige tomar decisiones tanto individuales como de equipo. Es posible que la toma de decisiones del equipo sea superior a la toma de decisiones que hace cada uno de sus integrantes cuando 1) la mayor diversidad de información y experiencia son importantes para realizar la tarea; 2) la aceptación de las decisiones se pone en práctica por los integrantes del equipo; 3) la participación del equipo es importante para reforzar los valores y 4) los integrantes del equipo se apoyan entre sí para desempeñar su trabajo.

Un equipo, es una fuente enorme de contactos interpersonales. El conocimiento que tenemos de los demás está en relación directa con el interés y necesidad de profundizar en su forma de ser. Borrell (2000) habla de cinco leyes para conocer a los demás. En la primera ley comenta que *“cuanto menor es nuestra dependencia e interés por una persona, tanto mayor el peligro de evaluarla de manera equivocada”* (p.42).. La motivación es importante a la hora de conocer a los demás. De la misma manera, la imagen de una persona se apoya en su apariencia y su forma de hablar.

La segunda ley establece que *“la imagen que nos formamos de las otras personas se rompe de la apariencia y los datos relacionados con el hablar, casi a partes iguales”*, (p.42). En este factor interviene la formación de la imagen de otra persona; es decir, la experiencia previa que se tiene de ella. Las reacciones iniciales y espontáneas ante un saludo muestran esa parte una imagen que es fundamental.

La tercera ley dice que *“guardamos de cada persona una huella emocional básica que es la sumatoria de los diferentes contactos que hemos mantenido con ella”* (p.43). Es la manera en cómo se califica o etiqueta a una persona.

La cuarta ley: *“todos nos basamos en rasgos dominantes para clasificar a nuestros semejantes”* (p.43). Se usan estereotipos para clasificar a las personas; es decir, se califica al sujeto y se extiende un juicio en el espacio laboral.

Borrell (2000) concluye que la imagen que se tiene de otras personas siempre está influida por los intereses de todo el grupo y el papel que desempeña esa persona en el grupo y que, para conocer a alguien de verdad, hay que conocerla en diferentes ambientes.

En la empresa, es esencial que los managers hagan frente a cualquier dificultad. La empresa requiere de acción y ejecución, necesita que el trabajo se haga y para ello, los managers deben aportar respuestas basadas en lo que ven y en lo que influye en esa decisión. Algunas organizaciones tienen valores que trascienden los valores personales de sus managers y esos valores van más allá de la rentabilidad. Las organizaciones que no tienen valores compartidos y aceptados tienden a desequilibrarse bajo situaciones de estrés y así mismo cada individuo busca salir individualmente del problema en lugar de buscar una solución en equipo. Para que la organización sea fuerte, según Katzenbach (2000), y dado que la empresa y sus integrantes son interdependientes, los miembros deben de compartir la idea de una conducta correcta; es decir, una ética comercial y por lo tanto pensar en ella como una fuerza positiva para la organización.

Para Katzenbach (2000), los equipos que funcionan tienen una disciplina básica y la palabra equipo con buen desempeño siempre van de la mano ya que no se puede tener el uno sin el otro. La mayoría de los ejecutivos defiende el trabajo en equipo ya que representa un conjunto de valores que permiten escuchar y responder constructivamente

a las opiniones expresadas por los demás, brindarles apoyo y reconocer sus logros e intereses. Esos valores ayudan a que el equipo alcance un buen desempeño individual en la organización en su conjunto. A diferencia de un grupo de trabajo que es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos, el equipo de trabajo tiene resultados individuales, pero también productos colectivos de trabajo que representan lo que dos o más miembros deben realizar juntos para cumplir el mismo objetivo.

Según Katzenbach (2000), los equipos de trabajo son eficaces en organizaciones grandes donde prevalece la responsabilidad individual y de la misma manera se unen para compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayudan a hacer otro trabajo y para fortalecer la actuación individual y de esta manera el énfasis siempre está puesto en las metas y responsabilidades de cada uno.

La gerencia es responsable del desafío de desempeño del equipo y de la misma manera debe de dar un espacio de flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre el propósito, las metas, el tiempo y el enfoque. Los mejores equipos según Katzenbach (2000) invierten mucho tiempo y esfuerzo en explorar, perfilar y consensuar el interés que les pertenece, tanto individual como colectivamente. Las metas específicas brindan una plataforma sólida para los equipos ya que ayudan a definir un conjunto de productos de trabajo que son diferentes de la misión de toda la organización y de los objetivos de trabajo individuales y como resultado esos productos requieren del esfuerzo colectivo de los integrantes del equipo para que ocurra algo específico y que agregue valor a ese resultado. También facilita la comunicación clara y el conflicto constructivo, la posibilidad de alcanzar metas específicas ayuda a los equipos a mantener el enfoque en la obtención de resultados y alcanzar pequeñas victorias en el tránsito hacia su propósito mayor.

Para Katzenbach (2000) los requisitos de habilidades de los equipos de trabajo pertenecen a tres categorías: 1. Conocimiento técnico o funcional, 2. Habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones y 3. Habilidades interpersonales. Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común; es decir, los equipos deben ponerse de acuerdo en los detalles del trabajo y en la forma de integrar las habilidades individuales y de mejorar el desempeño del equipo. Todos los miembros del equipo exitoso realizan una cuota de trabajo igual, incluyendo al líder y así hacen aportes concretos al producto de trabajo colectivo y sólo a través del descubrimiento y la comprensión conjuntos de cómo aplicar todos sus recursos humanos a un propósito común, puede un equipo desarrollar y coincidir para lograr sus metas.

En esencia, la responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas sinceras que se hace cada uno y a los demás y que son promesas que se definen en dos aspectos decisivos de los equipos eficaces: el compromiso y la confianza. Cuando un equipo comparte un propósito y metas comunes, la responsabilidad colectiva surge naturalmente. Cuando la gente trabaja unida hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen naturalmente y por consiguiente los equipos que disfrutan de un propósito fuerte inevitablemente se sienten responsables del desempeño conjunto, tanto en calidad de individuos como de equipo.

Lo que muchos managers ignoran es que cada uno de los individuos que integran al equipo de trabajo tiene capacidades que están integradas por cuatro elementos de cuya interacción se determina la eficacia con la que la organización puede explotarlas: conocimiento, habilidades, know-how técnico y el conocimiento personal de los demás, incluyendo vínculos con grupos importantes como gobierno, habilidades gerenciales (sistemas de incentivos, programas educacionales), sistemas físicos (plantas, equipos,

herramientas, sistemas de trabajo, líneas de producción y valores (actitudes, conductas y normas), Katzenbach (2000).

Para Borrell (2000) no todo directivo es capaz de liderar un equipo y por otro lado, no todo líder tiene un equipo a su cargo. Un directivo debe también ser líder o bien, tener aptitudes para el liderazgo para cuando se vea obligado a persuadir, motivar, controlar o potenciar a subordinados, iguales o superiores. Para coordinar un equipo se habla de armonización, limar asperezas, malentendidos e intereses contrapuestos y lograr la unidad necesaria para una actividad eficaz y representar al equipo, ante todo. No se habla precisamente de un líder nato, sino de un buen líder para un equipo en concreto y para un momento en concreto ya que hoy en día se admite que no existe una manera única de liderar organizaciones. El mejor líder es aquella persona capacitada para adaptarse a la cultura de la organización.

Borrell (2000) habla de los rasgos que favorecen las tareas de liderazgo y coordinación y los divide en ocho:

1. Una de las características que más sobresalen en un líder es la de su independencia emocional ya que esta le facilita el reconocer los ciclos de optimismo/pesimismo por los que atraviesa el equipo para así poder adaptarlos a la realidad. Para ello, una de las habilidades básicas es saber distinguir entre las emociones propias y las emociones que tienen otras personas. Esta independencia emocional se basa en preservar y defender la propia versión que se tiene de la realidad. Para ello se dice que el líder maduro es aquel que sabe dar la razón a su contrincante cuando tiene que hacerlo y sabe escuchar a todos los que conforman el equipo.

2. La autoconfianza que está ligada con la autoestima y seguida de la personalidad se le denomina la fuerza del yo. Lo clave es que la persona no dependa de la aprobación de

los demás para actuar. Algunos líderes con falta de autoconfianza intentan demostrar lo buenos que son o la capacidad de mando que tienen. Por lo tanto, las personas que a través de una tarea de liderazgo necesitan demostrarse lo buenas que son y para ello mandan o ejercen demasiada cantidad de poder y admiración, acaban por cansar a cualquier persona sensata que pertenece a una organización medianamente inteligente.

3. Aceptar las propias limitaciones, ya que aceptarlas, es conocer y respetar nuestra velocidad máxima de conducción y con ello se relativiza la propia ansiedad e hiperresponsabilidad. Borrell (2000) afirma que no hay nada peor para un hiperresponsable que un jefe hiperresponsable ya que por lo general se encuentran personas con tendencia a dar culpas de todo lo que sale mal. No sólo ven culpas en los demás: ellas mismas se dan culpas con facilidad y para curar esto es necesario eliminar en parte las interpretaciones culposas.

4. Contener y aplazar la acción; es decir, saber no actuar. Frecuentemente estos directivos empiezan nuevas líneas de trabajo, ilusionan a la gente con ideas que no se pueden llevar a término ya sea por falta de tiempo o dinero, realizan encargos distorsionando las rutinas y tienen el grave peligro de equivocarse al tomar decisiones precipitadas. También estos directivos aprenden a no hacer, a posponer decisiones, a abrirse a la crítica de los demás, a escuchar y reflexionar. El hecho de que el directivo sea reflexivo, no significa que su forma de comportarse tenga que ser fría e inalterable. Por el contrario, un directivo que no sea capaz de apasionarse, difícilmente liderará un grupo humano.

5. Racionalmente apasionado, sabe encauzar las emociones como pasiones significa tener capacidad de reflexión ya que la persona que emotiva se ve inundada por emociones

que colapsan su raciocinio y la persona con capacidad de apasionarse domina la emoción y sabe conducir sus pensamientos.

6. Reflexivos desde la modestia el que un directivo se apasione, no necesariamente debe ser impedimento para aprender de las críticas de los demás miembros del equipo.

7. Toda la organización en la cabeza, se refiere a la necesidad de tener un espacio mental en cada departamento y personas de la organización, saber cómo funciona la misma, saber los detalles, ser capaz, conocer quienes la integran y que hacen.

8. Generoso sobre todo en el fracaso, evitar culpas y asumir responsabilidades.

Varios principios esenciales que pueden ayudar a las empresas a resolver conflictos y desequilibrios y construir capacidades centrales, según el Manufacturing Vision Group (mencionado en Katzenbach, 2000), son: un enfoque gradual para mejorar y expandir las capacidades (las empresas deben esforzarse por innovar con firmeza y evitar los grandes saltos y para no abrumar a los equipos deben tener cuidado de no innovar en demasiados frentes simultáneamente), énfasis en los procesos y en los productos (los esfuerzos por desarrollar características superiores, además de funcionalidad y facilidad de uso, y por reducir los costos, crearan la necesidad de nuevos procesos), formas innovadoras de cuestionar el pensamiento convencional y coherencia (explotar con inteligencia y tenacidad las mentes más talentosas en determinado campo) y la visión, liderazgo y organización (una visión clara permite que los proyectos remonten vuelo desde un principio).

2.2.2. Equipos de Alto Desempeño

Actualmente, el trabajo coordinado y en equipo es uno de los principales focos de atención por parte de los directivos de las empresas. Se reconoce que los equipos producen mejores

resultados que cualquier esfuerzo individual y separado, esencialmente cuando los equipos alcanzan el alto desempeño.

Por su parte, Stewart, Manz, Sims, 2007 (mencionados en Malpica, 2014), aseguran que las presiones de la competitividad están forzando a las empresas a reducir los costos, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad. Por su parte, los colaboradores solicitan mayor satisfacción en el trabajo. Uno de los enfoques con mayor relevancia para alcanzar la productividad y una mayor satisfacción de los colaboradores, es el diseño de las organizaciones que se basan en la formación de equipos de alto desempeño.

MCS Consultores Asociados S.A., 2008 (mencionado en Malpica, 2014), menciona que a pesar de que se conoce que los equipos que obtienen buenos resultados son aquellos que destacan por sobre los demás, esto no basta para poder confirmar que componen un equipo de alto desempeño ya que para ser uno de ellos, no solo se pueden basar los colaboradores en lo que quieren lograr, sino también en la forma en que se está trabajando para lograrlo.

Uno de los primordiales desafíos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la constitución de equipos de trabajo de alto desempeño. Para que se pueda formar un equipo de alto desempeño se debe implantar un ambiente de confianza, liderazgo, un preciso entendimiento del objetivo que se desea alcanzar, la colaboración de cada uno de los integrantes y una buena comunicación, tratando siempre de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Un equipo de trabajo de alto desempeño, según Ángel, 2000 (mencionado en Malpica, 2014), está constituido por un número pequeño de individuos que comparten conocimientos, experiencias que se complementan, habilidades, que están comprometidos con un objetivo común, se marcan metas reales, retadoras y una manera eficiente de

alcanzarlas, que sean compartidas, de tal forma que se pueda asegurar resultados oportunos, previsibles y de calidad, por lo que sus miembros se hacen mutuamente responsables.

El autor antes mencionado, establece que los individuos que trabajan en equipos de alto desempeño, generan resultados específicos y concretos, mediante la contribución colectiva de sus integrantes. Esta singular forma de trabajar provocando resultados de forma interdependiente y eso es lo que hace que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

Desde este punto de vista, los mejores equipos son aquellos que para lograr resultados excelentes, son capaces de combinar distintos elementos organizacionales, colectivos e individuales, de tal forma que sacan a relucir lo mejor de la empresa y de cada uno de sus colaboradores. Los verdaderos equipos de alto desempeño, son aquellos en los que sus integrantes brindan dinámicamente todo el potencial que existe en ellos y de esta manera, los resultados son sorprendentes y de igual forma se realizan como personas y como colaboradores.

Para trabajar en equipos de alto desempeño es importante practicar de manera periódica un conjunto de creencias (certezas personales) que se demuestran en la conducta diaria, y que pueden ser: la disposición a escuchar y responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los demás colaboradores el beneficio de la duda; que exista un apoyo mutuo, dar reconocimiento a los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados; hablar de manera clara, enfocándose siempre en el problema y no en los individuos; demostrar el dominio de sí

mismo cuando exista presión y llevar a cabo acciones de manera auto-dirigida sin necesidad de supervisión.

Actualmente, en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas organizaciones que consigan desarrollar sistemas de liderazgo por medio de los cuales los equipos de alto desempeño logren potenciar sus competencias principales y se comprenda que la alineación estratégica de sus diferentes departamentos es un proceso continuo, en el cual los colaboradores de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias, buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Aquellas organizaciones que consigan instaurar mecanismos como este, lograrán una verdadera ventaja competitiva.

2.3. Ventajas competitivas

La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas. Anteriormente, la información era considerada un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información tiene un alto potencial y regularmente es menospreciada frente a su real valor, por lo tanto, esta debe ser tratada como un recurso que cada organización debería tomar en cuenta.

Según Porter (1985), la ventaja competitiva crece esencialmente en razón del valor que una organización es capaz de generar. Cabe mencionar que el valor se ve referenciado a través de lo que los consumidores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor, se debe a la capacidad de ofrecer los precios más bajos en relación a los competidores por beneficios únicos que puedan subsanar los precios más elevados. Una organización se considera rentable si el valor que genera en la misma, es más elevado que

los costos que se generaron por la elaboración de su producto. Se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa, es crear un valor adjunto para los consumidores que sea más elevado del costo empleado para generar producto.

Para que una empresa logre una real capacidad de crear valor a largo plazo, deberá implementar una estrategia empresarial que tenga como único objetivo trazar un plan de ventaja competitiva sostenible, esto quiere decir que permanezca durante todo el periodo de vida de la organización. Para ello, según Porter (1985), en el mercado se pueden observar 2 tipos de ventajas competitivas: la diferenciación del producto, es decir, la capacidad que se tiene para poder ofrecer un producto diferente y más atractivo para los compradores, frente a los productos que son ofrecidos por la competencia y el liderazgo en costos, es decir, la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores.

Lo anteriormente expuesto, establece que, como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter (1985), hace mención de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial:

1. Diferenciación: hace referencia a la opción atractiva para organizaciones que desean construir su propio nicho en el mercado y apuestan en consumidores que buscan características peculiares del producto diferentes a las que ofrecen la competencia. El papel de la estrategia competitiva en la diferenciación puede ser a través de la materia de mayor valor frente a los productos del mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para que de esta manera se pueda otorgar mayor seguridad a los consumidores en el tiempo y ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. La diferenciación es una estrategia de alto costo ya que siempre puede surgir otra

organización que se diferencie de la misma manera, así es como se presenta la estrategia de liderazgo en costos, el cual no permite que dos organizaciones que son competencia, tengan igual fuerza en el mercado, sin embargo, con la diferenciación dos empresas del mismo giro que tienen diferentes características para sus productos podrían lograr un buen resultado y posicionamiento en el mercado.

2. Liderazgo en costos: esta representa a la estrategia con mayor intuición y por lo tanto representa una oportunidad si la organización está capacitada para ofrecer en el mercado un producto que tenga un precio inferior, comparado lo que ofrece la competencia. Este tipo de estrategia necesita de una atención prioritaria al reducir los costos de producción.
3. Enfoque: este consiste en especializarse en un segmento del mercado en específico y así poder ofrecer el mejor producto, pensando siempre en aquello que requiere ese segmento.

Con ello se afirma que cada estrategia puede generar una ventaja competitiva sostenible, toda vez que el mercado reacciona de forma eficaz a su estrategia. En cuanto exista una organización que sea capaz de ganar terreno y cambiar la posición de otra, sin lugar a dudas se deberá acudir a otra estrategia.

En ocasiones, las organizaciones se pueden beneficiar de más de una estrategia y para ello, Porter (1985), hace mención de tres circunstancias en las cuales se puede aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos: 1. Cuando los competidores son muy eficientes en sus planes dentro de la organización, 2. Cuando la organización cuenta con tecnologías que son exclusivas y por lo tanto no están al alcance de los competidores y 3.

Cuando existe una alta posibilidad de coordinar estrategias que son comunes entre diferentes organizaciones con el mismo giro.

Porter (1985) concede un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo de una organización, especialmente a las de comunicación ya que estas tienen excelentes resultados en cualquier giro de negocio y, por ende, constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva.

La teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, ha sido uno de sus mayores logros ya que esta le permitió desarrollarse con éxito como asesor estratégico de algunas multinacionales más conocidas del mundo.

2.3.1. Globalización y la Administración en un entorno Global

Globalización

Actualmente, el mundo está cada vez más globalizado, en el hogar, por ejemplo, con artículos que son comprados en otros países, pero la globalización es más que eso ya que esta se enfoca en la forma en cómo se llevan a cabo negocios en la actualidad y en la necesidad de adaptarse a esta negociación.

Factores que afectan en las Estrategias de Globalización

Existen factores que afectan cuando se elige una estrategia global, estos factores son considerados como impulsores o activadores y varían de acuerdo a la industria y al comportamiento del consumidor, así como con cultura de cada uno de los países.

Se pueden mencionar los siguientes:

1. **Impulsores de Costo:** hace referencia a las ventajas respecto a las economías de escala de producción, transporte y otros factores que permitan producir a menores costos-

2. **Impulsores Competitivos:** es importante tener una visión global ya que, de no ser así, costará el poder generar una imagen de crecimiento constante, y por lo tanto dará la impresión de que dicha organización no avanza hacia el futuro. Por lo anterior, existen factores claves para pensar en la competitividad de una organización: surgimiento de nuevos mercados, aumento del comercio internacional y de los nuevos competidores, así como el crecimiento de nuevas alianzas y acuerdos comerciales.
3. **Impulsores de Gobierno:** las políticas de gobierno en temas de globalización, es clave para poder efectuar negocios ya que siempre habrá más facilidades de expandirse cuando sus políticas impulsen al comercio internacional.

2.3.2. Ventaja Competitiva

Se dice que una organización tiene una ventaja competitiva cuando tiene una mejor posición que la competencia, y de esta manera asegura a los consumidores y se defiende con las otras fuerzas competitivas. El cómo obtener algunas ventajas competitivas, tiene relación con la jerarquía de las metas estratégicas, como misión, visión y objetivos estratégicos, de igual forma tiene que ver con el análisis micro y macro entorno de la organización. Las decisiones que toman los líderes o directivos, tienen que ver con la elección de una industria, como competir en ellas y en las acciones que van a llevar a cabo para lograrlo.

Teorías sobre las ventajas competitivas

Al hacer referencia a las ventajas competitivas, nos encontramos con varios factores ante los cuales se debe de estar alerta ya que estos son los que al final nos ayudarán a obtener estas ventajas.

Porter, (1985) a través de su modelo del diamante de la competitividad, afirma que la ventaja competitiva de un país depende de su capacidad para lograr que tanto sus empresas nacionales como las extranjeras deseen utilizar al país para proyectarse, el modelo que establece Porter (1985) hace referencia a las fortalezas y debilidades competitivas de los países y sus primordiales sectores e industrias. El modelo cuenta con cuatro pasos: 1. La presencia de industrias de apoyo, 2. Un sector empresarial que realice inversiones en innovación, 3. Existencia de recursos y 4. Un mercado local exigente.

En los países en desarrollo la existencia de los recursos (información, humanos, infraestructura, etc.), siempre están presentes ya que estoy es lo que ayuda a mejorar su competitividad, pero por otro lado también tienen equivocaciones ya que no reciben apoyo para la inversión o bien, las demás industrias no son un soporte suficiente para poder alcanzar niveles más altos y más exigentes de competencia, tal como es el actuar de los países desarrollados.

El CCI (Centro de Comercio Internacional), ha hecho estudios en donde se diferencian cuatro grandes etapas en este desarrollo económico, las cuales no tienen un orden en particular y estas van haciendo que un país se vuelva más competitivo y por lo tanto logre más ventajas competitivas.

1. Etapa del aprovechamiento de recursos:

En esta etapa, las ventajas competitivas tienen una relación muy estrecha con los recursos ya que pueden ser propios del país en donde se opera o bien de las

características de la mano de obra. Las exportaciones son muy pocas y cuando hay, es con productos que tienen poco valor agregado ya que existe bastante dependencia de otros países que son intermediarios y en ellos existe cierta oposición a fluctuaciones del precio o de los términos de negociación. La tecnología es mínima y se obtiene a través de la importación, imitación, o bien por inversiones extranjeras directas. La educación sería una forma adecuada para aumentar la inversión en capital y en factores que ayuden a la competitividad nacional.

2. Etapa de las inversiones:

En esta etapa, las ventajas competitivas se crean al mejorar la eficiencia y crear productos más valiosos. A comparación de la anterior, el grado de tecnología es más alto y por lo tanto existe una mayor inversión por parte del país en aspectos relacionados con el comercio, comunicaciones, puertos, carreteras, etc. Las exportaciones van mejorando gradualmente y es fundamental apoyar a aquellas organizaciones que se están desarrollando en este ámbito, de tal forma que pueda aumentarse su capacidad de exportación. De igual forma es importante promover alianzas de las organizaciones en el país.

3. Etapa de la innovación:

Visiblemente la etapa final del proceso de competitividad en donde la ventaja competitiva principal es la innovación y la capacidad que tienen los países de poder idear productos y servicios nuevos y novedosos. Cuentan con una tecnología muy elevada. En etapa se debe alentar a las organizaciones para que sigan innovando y compitiendo con estrategias únicas. En cuanto a la exportación, los servicios deberían tomar un papel principal.

La Gestión de la Ventaja Competitiva

Existen estrategias de competitividad que nos ayudan a encontrar ventajas competitivas bajo cinco perspectivas:

1. Creación de valor: tecnología que contribuya a la competitividad basada en la innovación, procesos de especialización y ventajas competitivas.
2. Captación de valor: se basa en la cadena de valor que se aplica a la estrategia de exportación en donde se establece que mientras más eficiente sea el proceso y se aprovechen los factores de éxito, incrementará el grado de competitividad y los exportadores podrán contribuir positivamente al desarrollo económico general.
3. Agregación de valor: hace referencia a la agregación de valor a través de la formación de alianzas entre las organizaciones nacionales para otorgarle mayor fuerza al sector.
4. Proyección de valor: hace referencia a la creación de una imagen de marca nacional, de tal forma que este aporte competitividad.
5. Confirmación de valor: considera la importancia de la evaluación y el control de los resultados de la estrategia de exportación y medir el impacto que este tiene en la competitividad.

La competitividad y su Relación con las Ventajas Competitivas

En el ámbito de la globalización y la competitividad se generan ciertas medidas integradas, siendo estas tomadas en cuenta, ayudan a los países individuales a formar ventajas competitivas y favorece la posición global.

Las medidas competitivas globales consideran varios aspectos:

1. Subsidio cruzado de países que se encuentran en el mismo negocio, esto quiere decir que utilizan beneficios obtenidos en determinados países para subsidiar acciones competitivas en otras economías.
2. Uso preventivo de estrategia global ya que fortalecen y refuerzan las posibles ventajas que puedan tener.
3. Sucesión de medidas coordinadas globalmente, éstas se llevan a cabo de manera coordinada en donde el negocio que se encuentra en diferentes países aprovecha al máximo los recursos y cuando éstas medidas se llevan a cabo en el orden apropiado, las ventajas competitivas que se van adquiriendo con la experiencia, toman fuerza.
4. Se desarrollan planes para país-competidor: en esta parte se estudian las fortalezas y debilidades de los competidores y se desarrollan planes de acción para cada uno de ellos en cada país.
5. Contraataque: en este rubro se enfrentan a un competidor que ataca un cierto país, atacándolo en otro para defenderse.

Estas medidas que se mencionan, ayudan a competir cuando se observa en la actualidad el proceso de competencia ya que la nueva competencia atribuye de igual forma a los esfuerzos por innovar y ofrecer nuevos productos y servicios, implantar nuevas tecnologías que lleven a cabo nuevos procesos más eficientes, la preocupación por el tema ambiental cada vez toma más fuerza, de tal forma que se tienen que identificar las fuentes de suministro más eficientes, nuevas estructuras organizacionales que sean más flexibles y siempre complementado con un área muy importante como es la de recursos humanos para establecer alianzas estratégicas y formas de cooperación que puedan favorecer a los

clientes. Esta nueva competencia tendrá una acertada combinación entre los factores internos de las organizaciones como la cooperación.

De esta manera, las ventajas competitivas tomarán en cuenta no solamente las capacidades internas de las empresas sino también las capacidades para poder establecer contactos y alianzas con otras organizaciones. Para que se den las ventajas competitivas, es fundamental la flexibilidad en la gerencia, el aprendizaje permanente y constante, las tecnologías globales para la innovación, la búsqueda de una competencia global, la organización “justo a tiempo” de la producción y los esfuerzos de colaboración con proveedores y clientes.

2.3.3. Otras teorías y aportes sobre las Ventajas Competitivas

Visión de la empresa basada en los recursos

En este rubro se considera tanto el análisis interno como externo de la organización y su posición competitiva.

Dentro de una empresa existen tres tipos de recursos (tangibles, intangibles y capacidades organizacionales), las cuales confieren ciertas ventajas cuando se plantean correctamente. Es fundamental destacar que estos recursos son interdependientes, esto debido a que ninguno sobrevive por sí solo.

A continuación, se hace mención de los diferentes tipos de recursos existentes en una organización: recursos tangibles (tecnológicos, financieros y organizacionales), recursos intangibles (innovación y creatividad, humanos y reputación) y capacidades organizacionales (capacidad para combinar los recursos tangibles e intangibles y habilidades de la organización para pasar de materias primas a los productos terminados).

Capital Humano e Intelectual

El capital humano e intelectual cada vez tiene un mayor valor en la organización, estos activos tienen una relación principal con las destrezas, capacidades y en su integración con el medio cambiante de los colaboradores y, por ende, estos son fuentes de ventajas competitivas. El capital humano está formado por un capital interno correspondiente a la “Capacidad organizacional de la organización que sirve como soporte al capital humano intelectual”. El capital externo “apoyado en el mercado, hace referencia a la relación de la organización con sus clientes, con la finalidad de ganar su lealtad y fortalecer sus nexos”.

Otro aspecto fundamental del capital intelectual son los conocimientos ya que la administración del conocimiento consiste en saber de qué manera se lleva a cabo el uso más efectivo del capital intelectual que posee una organización. Es trascendental que la organización entregue la oportunidad para que los conocimientos se expandan y se complementen con el conocimiento de otras personas, de esta manera se podrá explotar como una ventaja competitiva. Los niveles de conocimiento que se pueden encontrar son:

- a) Conocimiento cognoscitivo (saber que).
- b) Sistemas de comprensión (saber por qué).
- c) Habilidades avanzadas (saber cómo).
- d) La actividad de motivación propia que induce a la iniciativa y la creatividad.

Modelo de las 7S (McKinsey)

Este modelo (figura 2.8) surgió luego de que la consultora McKinsey llevara a cabo un estudio a organizaciones exitosas dentro de Estados Unidos y Japón en los años 80. La finalidad de este modelo es llevar a cabo un análisis de la efectividad de la organización.

Dicha efectividad depende de siete variables que representan una ventaja competitiva:

1. Structure: estructura de la organización.
2. Strategic: estrategia de la organización.
3. System: Sistemas (procesos).
4. Skills: habilidades.
5. Staff: personal.
6. Style: estilo.
7. Superordinate objectives or shared values: objetivos superiores.

Figura 2.8. Modelo de las 7S



Fuente consultada en 12 MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK (2020)

Relación de las Competencias Centrales y las Ventajas Competitivas

El tema de competencias centrales fue propuesto por Hamel y Prahalad en los años ochenta (K. Prahalad y Gary Hamel, 1990), en donde señala la importancia de las competencias centrales o core competences con las ventajas competitivas.

Las competencias centrales son las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo incitan al éxito económico, estas cualidades se enuncian a través del aprendizaje

colectivo en la empresa, específicamente cómo coordinar diferentes habilidades de producción e integrar variadas corrientes de tecnología en las organizaciones del grupo y en los productos finales.

Para que la empresa alcance y fomente sus ventajas competitivas, es fundamental que encuentre y refuerce sus competencias centrales, esto quiere decir, aquellas características que la identifican como tal y que le agregan valor a la organización, deben cumplir con que sean: valiosos, raros o difícil de encontrar, inimitable e insustituible para que ayuden a mantener ventajas competitivas frente al resto hasta el largo plazo.

Clusters

Un cluster tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales, aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor en los productos, así como lo instituyó Michael Porter, en donde él expresaba que el éxito de la organización no solo depende de los esfuerzos propios, de las condiciones macro del mercado, sino también de la calidad del entorno en donde se desarrolle.

La importancia de un Cluster se basa en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre organizaciones de sectores que son diversos para así poder promover el crecimiento económico de una región, en las manufacturas en que es naturalmente competitiva, resaltando la intervención de todos los agentes relevantes del Cluster que van más allá de las cadenas productivas principales que es en donde se encuentran por primera vez los empresarios de varias industrias y en donde comprenden que sus acciones y relaciones trascienden el alcance de un sector.

Los Clusters incluyen productos y servicios, desde los básicos hasta los especializados y es así en donde crean un clima de negocios en el que todas las organizaciones que

participan se benefician y pueden así mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

Estos esquemas de organización empresarial se convierten en motor de ventajas competitivas por las siguientes características: a) estimulan y facilitan la innovación y experimentación debido a que mejoran la habilidad de las organizaciones para poder percibir oportunidades de inversión y de esta manera promueve la instalación de instituciones creadoras y proveedoras de fomento, b) crean mercados más eficientes y menores costos transaccionales y por ello dinamizan la productividad, c) ayuda a regionalizar la política industrial y tecnológica del país en función de las potencias de la región, d) elevan la productividad, debido al acceso eficiente a insumos especializados, asistencia técnica, servicios empleados, apoyo institucional e información, e) induce a la especialización, de tal forma que se aprovechen las señales que da el mercado y las posibilidades que se presentan en el comercio mundial, f) permiten identificar nuevos espacios para poder crear nuevas organización y que sean una oportunidad de empleo, g) la concentración geográfica acelera la acumulación y difusión de conocimientos y mejores prácticas y h) incitan y facilitan la invención y experimentación, debido a que representan una mejora en la habilidad de las organizaciones para poder percibir oportunidades de inversión y de esta manera se promueve la instalación de instituciones creadoras y proveedoras de fomento.

2.4. Cultura Organizacional

Cada sociedad o nación tiene su propia cultura que influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones. La cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que

se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por miembros actuales de la sociedad y que se transmiten de generación en generación. Las generaciones más antiguas, tratan de que las nuevas generaciones se adapten a patrones culturales (Chiavenato, 2004).

Para Chiavenato (2004) cada persona, desde que nace se adapta constantemente, va interiorizando y acumula de manera gradual los efectos de la cultura por medio de la educación y la socialización. La cultura se basa en un fundamento de vida que se sustenta en la comunicación, los patrones y los códigos de conducta y las expectativas compartidos. Estas influencias son el resultado de variables que afectan la cultura, como son los factores económicos, políticos y jurídicos. Las variables nacionales y socioculturales también afectan el contexto en que se desarrolla la cultura. A su vez, estas variables culturales determinan las actitudes en el trabajo, el tiempo, materialismo, individualismo y el cambio. Dichas actitudes afectan la motivación y expectativas de los individuos y su relación grupal y estas influyen en los resultados que se esperan de cada persona.

Para Güemes (2006) la Cultura Organizacional, así como la personalidad del individuo son el resultado de la historia, vivencias, éxitos y fracasos, aprendizajes y comportamientos. Giddens (mencionado en Güemes, 2006) por su parte se refiere a esta como los valores, normas y bienes materiales que son característicos de un grupo determinado en la organización. Para él, la cultura es uno de los rasgos más característicos de los individuos que se encuentran en la organización. Así mismo la define como *“la rama de la teoría de la gestión que pretende aumentar la productividad y competitividad mediante el desarrollo de una sola cultura organizativa entre los miembros de una empresa”* (Giddens, 2006, p. 107).

La cultura organizacional presta mayor atención a elementos tales como creencias, valores y normas, así como a los aspectos simbólicos de su administración. Schein (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999, p. 21) define la cultura organizacional como *“las formas en que percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos”*. Firestone y Wilson (mencionados en Dávila y H. Martínez, 1999, p. 21) lo definen como *“un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas”*. Y Ouchi (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999, p. 21) establece que la cultura organizacional son los *“símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados”*. El denominados común en la opinión de los autores es la orientación compartida entre los miembros de la organización. El desacuerdo se torna en qué es lo que se comparte: normas, valores, filosofías, perspectivas, creencias, expectativas, actitudes, mitos o ceremonias.

Por su parte, Smircich (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) menciona que el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y como una metáfora fundamental. 1. Como variable: la cultura es algo que la organización posee. Así, la cultura puede ser vista como variable externa (cultura nacional) o bien interna (cultura organizacional) y 2. Como metáfora fundamental: la cultura es lo que la organización es. Al respecto, Hofstede (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) señala que la utilizar la metáfora cultural, la cultura se relaciona con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar.

Alvesson (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) hace una distinción entre el ser o tener del concepto de cultura organizacional e indica que la cultura puede ser conceptualizada en dos vertientes: 1. Como herramienta: la cultura es vista como un mecanismo para promover acciones en la administración que sean más efectivas y que

así la cultura sea una herramienta para obtener efectividad y 2. Como trampa: la cultura lleva a un entendimiento más comprensivo y hacia una reflexión de la vida en la organización y del trabajo de cada uno de sus individuos.

Los elementos culturales de singularidad que las organizaciones buscan se pueden presentarse según Schein (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) en organizaciones con el mismo giro y por lo tanto estos tienden a estar presentes en todos los miembros de la organización.

Mientras más se conciba a la cultura como el tener de la organización, más posibilidad habrá de que en esta se transfieran elementos culturales de una organización a otra. Para ello, según Dávila y H. Martínez (1999) los directivos deben pensar bien que es lo que quieren que sus colaboradores interpreten con los elementos culturales y con qué procesos habrán de interpretarse.

Así como cada país tiene su propia cultura, las organizaciones a su vez tienen culturas organizacionales propias que las diferencian de las otras. Por lo tanto, cada organización tiene su propia cultura organizacional. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades hace que un individuo sea parte de su cultura organizacional. De la misma manera, la forma en que las personas interactúan, sus actitudes, aspiraciones y los asuntos relevantes forman parte de la cultura organizacional (Chiavenato, 2004).

Según Schein (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) la cultura se entiende como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los *artefactos* representan la superficie de la cultura; es decir, son aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los *valores* son los principios sociales, filosofías, metas, estándares con un valor interior. Por último, la esencia de la cultura está representada por *supuestos* o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. También se indica que estos tres son de

carácter jerárquico, ya que, al modificar los artefactos, se modifican los valores y a largo plazo se llegan a modificar los supuestos y también se maneja a la inversa.

De manera similar, Hoy y Miskel (mencionados en Dávila y H. Martínez, 1999) mencionan tres niveles de cultura que son: 1. Normas compartidas: los miembros de la organización comunican las normas mediante historias y ceremonias proporcionando ejemplos de lo que representa la organización; 2. Valores compartidos: valores centrales que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional y 3. Cultura como supuestos tácitos: se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización. Simboliza la manera de percibir, pensar y sentir los problemas de la organización y la manera en que entiende la integración como unidad organizacional.

La cultura organizacional, según Chiavenato (2004) es parecido a un iceberg: en la parte superior, sobre el nivel del agua, están los aspectos que se observan de una organización y que por lo tanto se derivan de su cultura (edificio, colores, espacios, tipos de sillas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnología, títulos, descripciones de puesto, políticas, entre otros). En la parte inferior están los aspectos que son más difíciles de observar (derivados y aspectos psicológicos de la cultura). Esto concluye que para conocer a una organización es fundamental conocerla en todos sus niveles.

Morgan (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) confirmó que la cultura de una organización puede estar dividida en grupos que ven el mundo de muchas y diferentes formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que una organización puede ser. Por lo anterior, Lammers y Hickson (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) distinguen tres formas organizacionales con base en aspectos culturales de distintos países. 1. Tipo latino: en esta existe alta centralización, estratificación rígida, desigualdad y conflicto; 2. Tipo

anglosajón: tiene un mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la aplicación de reglas y 3. Tipo tradicional: el liderazgo es paternalista, tiene reglas implícitas, falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales. De manera similar, Hofstede (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) concluye que en sociedades en donde la cultura tiene mayor diferenciación de poder, las organizaciones son más centralizadas, con mayor número de supervisores y administradores y mayores salarios en el personal.

Handy (mencionado en Güemes, 2006) habla de una tipología de culturas organizativas que identifica a cada uno de los dioses de la mitología griega. 1. La cultura de poder (Zeus): en esta cultura predomina la confianza y no el control. Las decisiones se toman con eficacia y eficiencia. Es la cultura común en donde el fundador es la figura central a la que se dirige todo directamente; 2. La cultura de rol (Apolo): en esta cultura se desarrolla la burocracia el control administrativo, contando con manuales de procedimientos los cuales describen de manera detallada las actividades que realiza cada empleado, los supervisores vigilan que nadie haga lo que no debe de hacer y los directores toman decisiones; 3. La cultura de la tarea (Atena): esta cultura se basa en el trabajo en equipo a base de proyectos, buscando soluciones a los problemas, defendiendo el problema y asignando recursos para solucionarlos. Se toman en cuenta los resultados a través de la creatividad, talento, iniciativa, innovación e intuición de los colaboradores y 4. La cultura de la persona (Dionisios): esta cultura se reconoce por el individualismo y la independencia de sus colaboradores, de tal manera que, con el apoyo de la organización, ellos puedan lograr sus propósitos y las condiciones deben de ser las mismas para todos; es decir, todos son iguales.

Likert (mencionado en Chiavenato, 2004) por su parte habla de cuatro tipos de cultura y perfiles de la organización en el que incluye el proceso de decisión, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensa y sanciones:

- ✚ Sistema 1 – Autoritario coercitivo: es un sistema autocrático, fuerte, coercitivo, controla rígidamente a toda la organización. Se encuentra en industrias que utilizan mucha mano de obra.
 - El proceso de decisión: se centran en la cúpula de la organización y ahí se toman todas las decisiones.
 - El sistema de comunicación: va de arriba hacia abajo y sólo llevan órdenes.
 - Relaciones interpersonales: la dirección ve con desconfianza las conversaciones informales y trata de evitarlas.
 - Método de recompensas y sanciones: pone énfasis en las sanciones por lo que genera un ambiente de temor y desconfianza en el personal.
- ✚ Sistema 2 - Autoritario benevolente: es el sistema más condescendiente y menos rígido. Se encuentra en empresas industriales que usan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.
 - El proceso de decisión: depende de la dirección, aunque delega hasta cierto punto decisiones importantes de carácter rutinario.
 - Su sistema de comunicación: es vertical y descendente.
 - Es tolerante respecto a que se establezcan relaciones interpersonales: permite que las personas se relacionen.
 - Su sistema de recompensas y sanciones: las sanciones son menos arbitrarias y las recompensas también pueden ser materiales y salariales.

✚ Sistema 3 – Consultivo: este sistema se inclina más al lado participativo y representa un descenso de la arbitrariedad en la organización. Se encuentra en empresas de servicios bancarios y financieros.

- El proceso de decisión: es de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la participación de las personas, se delegan decisiones específicas y posteriormente son sometidas para su aprobación.
- Sistema de comunicación: es vertical, descendente y ascendente, así como la comunicación lateral.
- Relaciones interpersonales: es muy tolerante, la confianza es relativamente alta, pero no es completa ni definitiva. Permite las relaciones informales.
- Método de recompensas y sanciones: enfatiza las recompensas materiales y simbólicas y eventualmente tiene sanciones.

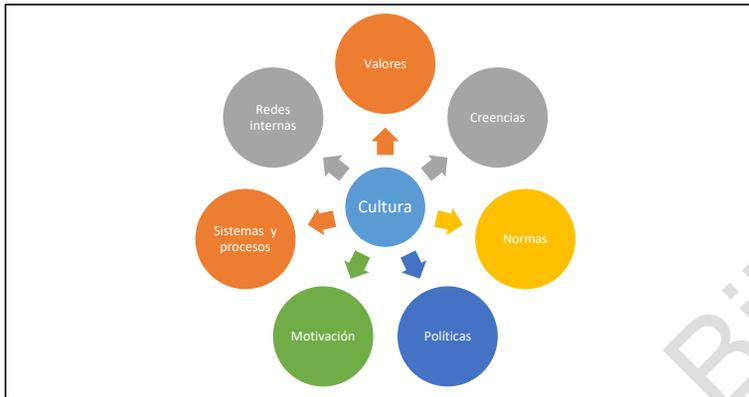
✚ Sistema 4 – Participativo: es el sistema democrático y abierto. Se encuentra en compañías de publicidad y consultoría o que utilizan tecnología muy sofisticada y personal más especializado.

- Proceso de decisión: la dirección solo decide por excepción, pero se sujeta a la rectificación de los involucrados.
- Método de comunicación: permite que fluya en todos los sentidos.
- Relaciones interpersonales: las fomenta. Los equipos y grupos espontáneos, realizan el trabajo y existe confianza mutua.
- Métodos de recompensas y sanciones: pone énfasis en las recompensas, sobre todo simbólicas y sociales y rara vez se imponen sanciones.

Según Mayo (mencionado en Güemes, 2006) la cultura resulta de seis factores (Figura 2.9): valores, creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación

vertical, sistemas y procesos y redes internas. Estos elementos identifican a una organización y por lo tanto la diferencia de las demás.

Figura 2.9. Factores que intervienen en la cultura



Fuente: Elaboración propia basada en Güemes (2006, s/p).

Cada organización es diferente y por lo tanto la cultura de cada una está basada en aprendizajes compartidos y asimilados por la misma, por estrategias, tácticas, planes, acciones, resultados y que, a partir de esto, se pueda repetir ante nuevas circunstancias.

La cultura es parte importante de cualquier grupo social, por lo que los grupos humanos son organizados, coordinados y dirigidos hacia el cumplimiento de un objetivo en común. Es así como a través de esta cultura, se da a conocer una organización. Según Dávila y H. Martínez (1999), se distinguen dos factores que impulsan la difusión de la Cultura Organizacional. Por un lado, el factor de competencia acelerada y de cambios económicos en los que destaca la preocupación por la efectividad y el control organizacional y sociales y por otro, un factor de cambio en el ámbito de la academia, relacionado con el rompimiento de los supuestos y métodos tradicionales de investigación.

La cultura organizacional se puede dirigir hacia objetivos específicos y planeados y que se busca utilizarla como un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso, unión tanto individual como grupal.

Se identifican las siguientes funciones en la Cultura Organizacional: 1. Construye la identidad corporativa: se refiere a la imagen que cada organización tiene y la relación que tiene con sus empleados, clientes y accionistas; 2. Asocia a los empleados en el proyecto empresarial: agrupación de los miembros de un equipo en un proyecto; 3. Determina el desarrollo de sus miembros: se impulsan las competencias con formación y aprendizajes compartidos, a través de un grupo de personas que colaboran para cumplir un objetivo en común y el conocimiento de este grupo es más grande que el conocimiento individual y 4. Palanca del cambio y la transformación: es un reto muy grande para una organización. Para Welch (mencionado en Güemes, 2006) es una prueba de fuego para el liderazgo; pero también ese cambio puede llevar a la organización a la búsqueda de la excelencia.

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Chiavenato (2004), divide la cultura organizacional en seis características principales: 1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros de la organización se caracterizan por diferentes conductas; 2. Normas: incluyen la manera de hacer las cosas dentro de la organización; 3. Valores dominantes: valores básicos de la organización y que se espera que sus miembros compartan; 4. Filosofía: políticas que afirman las creencias al trato que deben recibir los empleados o clientes; 5. Reglas: son guías que se refieren al comportamiento dentro de la organización y 6. Clima de la organización: sensación que transmite un lugar físico, la forma en cómo conviven los integrantes, el trato de las personas, entre otros.

Por otro lado, Güemes (2006), habla de 3 características que distinguen a la cultura:

1. *La cultura es profunda*: en la medida que el individuo aprende cómo funcionan las cosas, desarrolla creencias y lo convierte en normas sobre cómo hacer las cosas; 2. *La cultura es extensa*: contempla desde el comportamiento de los directivos, el estilo de liderazgo, el color de las oficinas, la marca y 3. *La cultura es estable*: la cultura es difícil de cambiar en tanto representa el aprendizaje colectivo de una organización.

Existen diferentes niveles de cultura según Schein (mencionado en Güemes, 2006):

1. *Artefacts*: es lo más evidente de una organización; es decir, lo que se escucha y lo que se observa y aun así es necesario hablar con los miembros de la misma para entender esto; 2. *Valores*: es lo que la organización valora: el orden, el trabajo en equipo, la aportación y participación de cada uno de sus miembros, la comunicación, las reuniones, las vestimentas, el uniforme, seguir a su líder, entre otros y 3. *Las asunciones compartidas*: para comprender como es una organización, es necesario conocer su historia. Cuando una empresa tiene valores, creencias y aunado estos le siguen el éxito, queda registrado en la memoria de la organización. Así, cuando se integra una nueva persona hacen suyos estos valores que llevaron a la empresa al éxito.

Para Schein (mencionado en Güemes, 2006), la cultura organizacional se construye sobre:

- ✚ Cuestiones de supervivencia externa (misión, estrategia, objetivos – será de acuerdo al aprendizaje y a la demanda del mercado, estructuras, sistemas, procesos – cada organización desarrolla su propia estructura organizacional y la detección y corrección de errores – la organización general una cultura tomando en cuenta aquellos puntos en los que es más fuerte).

- ✚ Cuestiones de integración interna (leguaje común – se refiere a como se deben de hacer las cosas en la organización, quien está adentro y quién está afuera – la organización desarrolla diferentes formas de integrar a sus miembros. Existen maneras formales e informales, las relaciones – como se desarrollan estas relaciones dentro de la empresa. Estas relaciones suponen la convivencia que también se da fuera de las horas de trabajo, las reuniones que se programan en la empresa y que a su vez incluyen o no a los empleados y los incentivos y estatus.
- ✚ Asunciones más profundas latentes (naturaleza de las relaciones humanas – la corporación y la cultura organizacional son el resultado de un entramado entre la iniciativa privada capitalista y el contexto social, la realidad y la verdad – lo que es cierto y no para una organización y el tiempo y el espacio – puntualidad).

Para Chiavenato (2004), algunas organizaciones adoptan y preservan culturas conservadoras que mantienen sus valores, costumbres, ideas, tradiciones, mismas que están muy arraigadas y tienden a cambiar por el paso del tiempo. Lo malo está en que el mundo cambia y el ambiente también y este tipo de organización hace como si nada hubiera pasado. Tienen culturas conservadoras y tradicionalistas, que se resisten al cambio y son muy rígidas. Otras organizaciones revisan y actualizan constantemente su cultura y esto conlleva a un peligro ya que pueden perder las características que la definen como una institución social. Esta organización tiene culturas adaptables. Aunque los cambios son necesarios, una organización se destaca por su grado de estabilidad. En realidad, la organización puede sobrevivir y crecer en la medida que consiga tener estabilidad, adaptarse y cambiar.

Por otro lado, las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y participativas, tienen culturas flexibles y adaptables y se caracterizan por tener aspectos muy parecidos al modelo democrático. Su estilo es igualitario y horizontal, colaborador, informal, descentralizado, trabajo en equipos autónomos, intuitivo, innovador y dispuesto a correr riesgos, orientado al servicio y remuneración basada en el desempeño.

Kotter y Heskett (mencionados en Chiavenato, 2004) comprobaron que las organizaciones que son exitosas, aparte de que tienen una cultura flexible, también aceptan diferencias sociales y culturales de sus colaboradores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos. Este hace que las personas se vuelvan flexibles y sensibles para poder trabajar, enseñar, asesorar, comprar, habitar, comer, vestir, viajar.

Algunos puntos que identifican a las organizaciones visionarias son: a) Las compañías persiguen una serie de objetivos de los que el dinero es solo uno más; las empresas van encaminadas a los valores esenciales y propósitos. Schein (mencionado en Güemes, 2006) encuentra que los valores esenciales de las empresas visionarias hablan de puntos esenciales como: quiénes son, para qué existen, esta es su historia, las cuales se convierten en la fuerza moldeadora.

En cambio, Collins y Porras (mencionados en Güemes, 2006) separan la ideología en dos aspectos: los valores y los propósitos. También es importante la autenticidad de la organización, no importando si la ideología es adecuada sino si sirve de guía y de inspiración para los miembros de la organización; b) Los individuos que pertenecen a la organización, son aquellos que se adaptan a las formas de hacer del lugar; c) La empresa demanda de sus miembros, la aceptación y comunión con la ideología; d) La empresa visionaria tiene claras sus ideas en cuánto a quienes son, qué persiguen y qué tratan de

alcanzar, por último e) Se identifican a sí mismas y a sus valores y no tanto en torno a lo que hacen sus competidores.

Lo que genera buenos resultados es no sólo una cultura organizacional fuerte con personas que estén alineadas, motivadas y que comparten los valores de la organización. Además, la empresa debe de adaptarse a los cambios externos en donde esta compite con una estrategia de negocio adecuada, Kotter y Heskett (mencionado en Güemes, 2006). También apuntan a la necesidad de que los comportamientos, actividades y actitudes concuerden con las necesidades de productos y servicios, mercados financieros y de trabajo.

Las culturas que se adaptan a los cambios, sus representantes prestan atención a los cambios externos, a la competencia y de la misma manera inician cambios y comportamientos que se alineen con la realidad. Estos comportamientos tienen arraigo en un sistema de valores en donde tanto clientes, empleados y accionistas se adaptan fácilmente al cambio. Este sistema de valores tiene que ver con comportamientos en donde intervienen los valores humanos y el respeto a los compañeros (Güemes, 2006).

Un punto esencial para la adaptabilidad al cambio es la comunicación; es decir, los promotores del cambio deben de repetir una y otra vez la información, empaparles de sus ideas, ser cómplices y remover a aquellas personas que desean introducir cambios para renovar la cultura. Otro elemento importante es la promoción, reconociendo a aquellas personas que mejor viven los valores dentro de la organización. Pese a la necesidad de liderazgo los cambios culturales requieren de grandes esfuerzos involucrando a personas de todos los niveles y con múltiples iniciativas.

Los valores son parte fundamental en la organización. Los valores varían de una persona u organización a otra y esta puede ser la medida para evaluar si un

comportamiento es adecuado o no. Los valores construyen la integridad y responsabilidad que definen lo que las personas y organizaciones son, por lo tanto, deben de ser expresados, repetidos y reafirmados públicamente, ya que la continuidad de estos, forma la parte integral de una organización (Chiavenato, 2004).

El liderazgo se debe enfocar hacia los corazones y las mentes de las personas que trabajan en la organización. Para Chiavenato (2004), existen tres niveles de valores. En primer nivel, el más superficial, está el reconocimiento de que algo es importante y valioso en la organización (honradez). En el segundo nivel los valores son necesarios por lo que se promueve el diálogo y discusión en torno a ellos. En el tercer nivel, hay mucha actividad con base a los valores ya que son transformados en aspectos inseparables e integrales de la organización.

Un valor significa algo que se desea o se necesita, ya que satisface ciertas necesidades en un momento dado. También es una atribución de un significado a cosas que pueden parecer comunes.

Para Güemes (2006) la Cultura Organizacional es la clave para decidir a que, a quién se dedica la vida profesional, que aportación se da a la sociedad, con el esfuerzo a que accionistas se está contribuyendo a pagar el dividendo, que aportación hace la empresa al desarrollo y el bienestar, a los empleados, clientes y accionistas. Los sistemas de decisión de una organización, sus valores, su misión, visión, las normas, los planes de desarrollo, los comportamientos admitidos, qué personas han tenido éxito, sus méritos, su reputación, entre otros, dan una conclusión determinante para la Cultura Corporativa.

Wilkins y Ouchi (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) concluyen que es quizá desde la cultura, que las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar racionalmente. Como control organizacional es probable que la cultura se relacione

con el desempeño de la organización. La cultura como ser de la organización, la hace única.

2.5. Comportamiento Organizacional

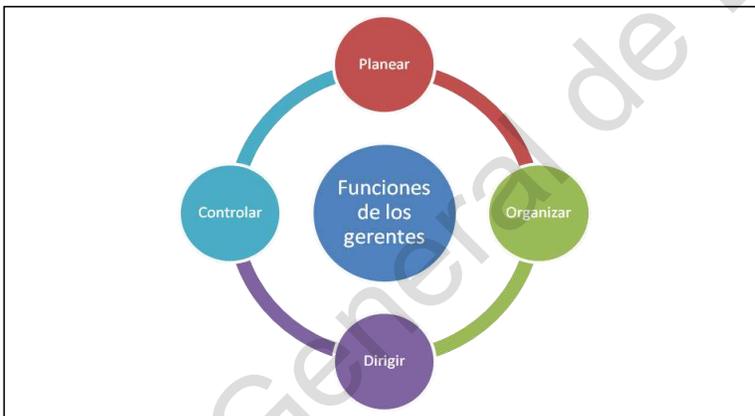
En las dos últimas décadas se ha percatado la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de conservar empleados de alto rendimiento. Los gerentes toman decisiones, asignan recursos, dirigen y supervisan actividades a través de otras personas dentro de una organización y son responsables de alcanzar las metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización que es una entidad coordinada que se compone de dos o más personas, busca lograr una meta o varias metas en común (Robbins y Judge, 2009).

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto que hoy constituye una de las tareas más importantes de los gerentes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es uno de los factores más importantes dentro de la organización para el logro de los objetivos.

El comportamiento de los directivos se retroalimenta con el de sus colaboradores y viceversa. Cuando se diseñan patrones de comportamientos se realiza bajo el supuesto de que dichos comportamientos son complementarios. No se observa que los comportamientos se realizan en una sola dirección ya que es posible que un directivo tenga una y otra vez el mismo comportamiento, pero las circunstancias pueden ser diferentes y los resultados no ser los mismos (Alles, 2007).

Según Henri Fayol (mencionado en Robbins y Judge, 2009) los gerentes de las empresas realizan cuatro funciones básicas (Figura 2.10): *Planear* las metas de una organización, estableciendo una estrategia general para lograrlas y el desarrollo de un conjunto de planes para integrar y coordinar las actividades; *Organizar*, determinando cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones; *Dirigir*, motivando a los empleados, seleccionando sus canales de comunicación y resolviendo conflictos entre los miembros; *Controlar* para garantizar que las cosas marchen como es debido. Se compara el desempeño real con el conjunto de metas establecidas previamente.

Figura 2.10. Funciones de los gerentes



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge, (2009, p. 6).

Mintzberg (mencionado en Robbins y Judge, 2009) concluye que los gerentes desempeñan diez roles o conjunto de comportamientos diferentes y que son altamente interrelacionados en sus trabajos. 1. El interpersonal en donde se requiere que los gerentes cumplan con los deberes de naturaleza ceremonial y simbólica (representante), también contratan, capacitan, motivan y disciplinan a los empleados (líder) y mantienen una red

de contactos externos (enlace); 2. El informativo que reciben una variedad amplia de información externa (vigilante), transmiten dicha información a los miembros de la organización (difusor) y transmite información a los externos acerca de los planes (vocero); 3. El decisorio que busca oportunidades en la organización y su ambiente (empresario), es responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización se enfrenta a problemas (manejador de dificultades) y toma o aprueba decisiones organizacionales (negociador).

Robert Katz (mencionado en Robbins y Judge, 2009) menciona que otra manera de evaluar lo que los gerentes hacen es poner atención en sus aptitudes, así como sus competencias para poder alcanzar las metas. Para ello se habla de tres aptitudes gerenciales: 1. Aptitudes técnicas (la capacidad que se tiene para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), 2. Aptitudes humanas (capacidad de trabajar con otras personas o ya sea individualmente, así como saber entenderlas y motivarlas en su trabajo) y 3. Aptitudes conceptuales (la capacidad que tienen los gerentes para diagnosticar, analizar y saber sobrellevar situaciones complejas).

Según Robbins y Judge (2009) los gerentes comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que se esperaría que participaran para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios.

Uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es el adaptarse a personas que son diferentes. Esto significa que en las organizaciones se tiene una mezcla heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Se reconoce que a pesar de esto los empleados no dejan a un lado sus valores culturales, su estilo de vida ni sus diferencias en el trabajo. Entonces, el reto de las

organizaciones es volverse más hospitalarias para ese diverso grupo de personas. Para Robbins y Judge (2009) los gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual, por otra que reconozca las diferencias y responda a ellas con la finalidad de garantizar la conservación de los empleados y una mayor productividad y que al mismo tiempo no los discrimine. Si la diversidad se maneja de forma positiva, incrementa la creatividad e innovación en las organizaciones, así como la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas.

Las personas que pertenecen a una misma organización se parecen porque comparten valores y proyectos y pueden tener ciertas características comunes. Al mismo tiempo, las personas desempeñan puestos diferentes y esto requiere características específicas en cada caso. Las organizaciones son diferentes entre sí, se plantean distintos objetivos estratégicos y valores y por lo tanto las personas que las conforman poseen características específicas entre sí.

Para Alles (2007) los actores del comportamiento organizacional son las personas ya que no existen organizaciones sin ellas. Las personas que conforman una organización tienen comportamientos individuales y por lo tanto grupales. Estos comportamientos se manifiestan siguiendo el mismo diseño que la estructura formal; es decir, desde el momento en que un grupo de personas trabaja en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura.

La tecnología de información, la diversidad y la ética tienden a ser factores importantes dentro del comportamiento organizacional. Así como menciona Walton, S (mencionado en Luthans, 2008), fundador de Wal Mart que para las organizaciones exitosas las personas son la clave ya que la tecnología puede comprarse o copiarse pero

esto no se puede hacer con ellos y aunque en un futuro se puedan clonar, sus ideas, personalidades, motivación y valores culturales no.

Para Luthans (2008) los recursos humanos de una organización y la manera de administrarlos representan la ventaja competitiva de las organizaciones de hoy de mañana. Es por eso que se les puede denominar como capital humano (lo que sabemos: educación, experiencia, habilidades), capital social (quiénes conocemos: redes, relaciones, amistades) y capital psicológico positivo (quiénes somos: confianza, esperanza, optimismo, carácter y en quiénes nos podemos convertir: nuestro ser posible y auténtico).

El individuo tiene diferentes aptitudes; es decir, la capacidad que tiene para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Para ello se habla de las aptitudes intelectuales (habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento y memoria) que son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales – pensar, razonar y resolver problemas. Aunque estas aptitudes son cada vez más importantes en muchos trabajos, las aptitudes físicas específicas (resistencia, flexibilidad, coordinación y equilibrio) tienen importancia para ejecutar con éxito los trabajos.

Es valioso también observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las características biográficas.

- ✚ *Edad.*- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados.

También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

- ✚ *Género.*- lo primero que se debe tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo.

En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

- ✚ *Estado civil.*- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

- ✚ *Antigüedad.*- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además, que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador (Robbins y Judge, 2009).

Al igual que otras disciplinas que estudian las personas y su comportamiento, la teoría, investigación y práctica son de mucha utilidad para el estudio del comportamiento de las personas dentro de la organización. Según Kreitner y Kinicki (mencionado en Alles, 2007) se estudian de la siguiente manera: 1. Aprender de la teoría: una teoría de comportamiento organizacional explica por qué los individuos y los grupos se comportan como lo hacen; 2. Aprender de la investigación: diferentes tipos de investigaciones ayudan a conocer el comportamiento de los individuos en las organizaciones como los estudios de campo, donde se estudia la organización misma, los estudios de laboratorio, donde se trabaja sobre

situaciones imaginarias, generalmente en universidades y con propósitos académicos, estudios de muestras, donde se administran cuestionarios a grupos concretos de personas y estudios de casos, que abordan experiencias y casos específicos y 3. Aprender de la práctica: ya que ayudará a analizar las diferentes situaciones que se les presenten y ser, al mismo tiempo, más flexibles para adecuarse al cambio y a las necesidades.

Para comprender mejor el comportamiento de las personas dentro de una organización según Alles (2007), hay que tener en cuenta una serie de aspectos:

✚ Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo. El comportamiento organizacional se nutre de diferentes disciplinas; La *psicología* que observa la personalidad, motivación, aprendizaje, decisiones individuales, estrés, percepción y necesidades individuales; La *sociología* que observa el estudio de grupos, la organización estructural, estructuras sociales, asuntos de género, cultura, teoría sistémica y cambio organizacional; La *política* se enfoca en el poder, autoridad, liderazgo, conflicto y cooperación; La *filosofía* que estudia las ideologías, la competencia y la visión acerca de la naturaleza de la humanidad y la economía con el uso de recursos, la escasez y los costos.

✚ Percepción. Los individuos tienen una percepción particular de la realidad. Cada empleado tiene una idea diferente del trabajo, por varias razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social.

✚ La persona es un todo. El acude a su trabajo no solo trayendo consigo la parte de su persona y sus aspectos profesionales, sino que está presente todo el individuo, con sus emociones, problemas, entre otras.

✚ Motivación del comportamiento. Se dice que la motivación de las personas – usualmente- no se basa en lo que los directivos creen que sus colaboradores necesitan sino en lo que ellos en realidad necesitan. Sin motivación una organización no funciona.

✚ Pertener. Muchos colaboradores desean participar en las decisiones a fin de contribuir con sus ideas y talentos para el éxito de la empresa.

✚ Deseo de reconocimiento y valoración. Las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como máquinas. Respeto, dignidad, atención. Los colaboradores desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y tener posibilidades de desarrollo.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son según Robbins y Judge (2009) son:

1. Variables del nivel individual. - que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

2. Variables a nivel de grupo. - el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

3. Variables a nivel de la organización. - el comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo.

Las organizaciones de cualquier tipo y tamaño están integradas por personas, y allí comienza el denominador común entre ellas. Los problemas que se derivan de las diferentes conductas humanas se encuentran en todas partes donde los individuos se desempeñan. La complejidad de las organizaciones puede variar, así como su tipo de actividad, pero ciertos problemas o situaciones son comunes a todas ellas. Para Alles (2007) el comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base,

las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

Para Robbins y Judge (2009) el Comportamiento Organizacional resalta la importancia de las aptitudes para tratar con las personas ya que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las mismas dentro de las organizaciones. El Comportamiento Organizacional estudia tres componentes importantes dentro de la organización: individuos, grupos y estructura. A través de este estudio, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los mismos para hacer que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.

El comportamiento Organizacional se define como “la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones” (Luthans 2008, p.19).

El comportamiento organizacional es “*El estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones*” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p. 4). Los gerentes eficaces buscan comprender la manera en que su comportamiento afecta a los demás en su organización.

La educación organizacional positiva o también llamada Comportamiento Organizacional Positivo se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial de las personas que laboran en ella. Robbins y Judge (2009) comentan que todos tenemos cosas en las que somos inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia el empleado se concentra en sus limitaciones y muy rara vez piensa en la forma de utilizar sus fortalezas.

Los objetivos del estudio del comportamiento organizacional según Alles (2007) se pueden sintetizar en los siguientes: 1. Describir sistemáticamente el modo en que se

conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias; 2. Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen; 3. Predecir comportamientos futuros y 4. Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo.

Según Alles (2007) el comportamiento organizacional está compuesto por una serie de elementos y para ello puede agruparse en dos vertientes: 1. El comportamiento de las personas que tienen responsabilidades directivas de diferente nivel, desde el número uno de la organización, los gerentes de área, hasta los supervisores. 2. El comportamiento de estas mismas personas y el de los demás, que no tienen personal a su cargo, considerando que individualmente cada uno de ellos es un empleado, no importando su nivel jerárquico.

El estudio del comportamiento organizacional según Robbins y Judge (2009) considera variables dependientes las siguientes: 1. Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo; 2. Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar y 3. Rotación.- es el retiro permanente de una organización y puede ser voluntario o involuntario. Satisfacción en el trabajo. - que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Hellriegel et al. (1999) identifican catorce categorías de la diversidad muy comunes a las que se enfrenta el comportamiento organizacional; las categorías primarias que son características genéricas que afectan la imagen que tiene la persona de sí misma y la socialización (edad, raza, aspectos étnicos, género, capacidades y cualidades físicas y la

orientación sexual y afectiva) y las categorías secundarias que son categorías aprendidas que una persona adquiere y modifica durante su vida (educación, experiencia en el trabajo, ingreso, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar y estilo de comportamiento).

Para Luthans (2008) la cultura organizacional tiene varias características como son:

a) Regularidad de los comportamientos observados: se da cuando los individuos interactúan unos con otros, usan lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con la buena disposición y el comportamientos; b) Normas: existen normas de comportamiento que especifican cuánto trabajo hay que realizar; c) Valores dominantes: existen valores que la organización apoya y espera que los individuos compartan; d) Filosofía: hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados y/o clientes; e) Reglas: existen directrices estrictas para llevarse bien en la organización y f) Ambiente organizacional: se refiere a la manera de interactuar de los individuos y la forma en que se conducen con los clientes y otros que no forman parte de la organización.

Luthans (2008) comenta que algunas culturas organizacionales pueden ser el resultado directo o indirecto de acciones que llevaron a cabo los fundadores y aunque eso no siempre es el caso, en ocasiones los fundadores crean culturas débiles y si se desea que la organización sobreviva, es necesario colocar a un nuevo administrador de alto nivel que siembre las semillas para crear la fuerte cultura que se requiere. En ocasiones, una organización determina que su cultura debe cambiar ya que el desarrollo de nuevos productos y la tecnología de la información cambian con tanta rapidez que cualquier ejemplo sería obsoleto en poco tiempo. No obstante, si se ha establecido la cultura

organizacional apropiada, entonces, este cambio rápido será bien recibido e incorporado con el menor número posible de alteraciones y problemas.

Se debe tomar en cuenta la actitud del empleado, ya que refleja cómo se siente respecto de algo. Se supone que la actitud tiene tres componentes: el cognitivo - es una descripción o creencia de cómo son las cosas, el afectivo - es el segmento emocional o sentimental de una actitud y por último el comportamiento - es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. El término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que se debe de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Para Robbins y Judge (2009) las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes se adoptan de los padres, grupos sociales, maestros. Se nace con cierta predisposición y a medida que el individuo crece toma los que ve de las personas que respeta, admira o hasta incluso de los que teme. Las actitudes se van moldeando al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Las actitudes influyen en el comportamiento y por lo tanto se busca que en las personas haya consistencia entre sus actitudes y su comportamiento. Se ha descubierto que los moderadores más poderosos entre las actitudes y el comportamiento son la importancia de la actitud ya que muestra una fuerte relación con el comportamiento, su

especificidad, ya que entre más específico sea el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos, las presiones sociales, ya que las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento se da cuando estas presiones son excepcionalmente fuertes y la experiencia directa, ya que es probable que la relación entre actitud y comportamiento sea más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene dicha experiencia.

Los tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo y con los que se relaciona el Comportamiento Organizacional según Robbins y Judge (2009) son (figura 2.11): 1. Satisfacción en el trabajo. - que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas. 2. Compromiso con el trabajo. - un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan. 3. Compromiso organizacional. - es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Figura 2.11. Actitudes que se relacionan con el trabajo y con el Comportamiento Organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge (2009, p. 79).

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro. Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

El término actitud se usa con frecuencia al describir a las personas y explicar su comportamiento; es decir, como se siente y se comporta el individuo hacia algún objeto. Para Luthans (2008) las actitudes se caracterizan en tres aspectos: en primer lugar, persisten a menos que se haga algo para cambiarlas, en segundo lugar, las actitudes varían de favorable a desfavorable y en tercer lugar, las actitudes se dirigen hacia cierto objeto en el que las personas tienen sentimientos y creencias. También menciona que tienen tres componentes básicos: el emocional que incluye los sentimientos o el afecto de la persona hacia un objeto, el informativo que consiste en las creencias y la información que la

persona tiene sobre el objeto y si esta información es real o correcta y por último el de comportamiento que consiste en las tendencias de una persona a comportarse de manera específica hacia un objeto.

Las actitudes según Luthans (2008) ayudan a predecir el comportamiento laboral ya que a través de estas las actitudes de los empleados pueden cambiarse fácilmente y es conveniente para la administración hacerlo. Existen dos barreras básicas que evitan que las personas cambien su actitud. Una son los comportamientos previos, que ocurren cuando las personas tienen un compromiso de acción en particular y no están dispuestas a cambiar. Una segunda barrera es el resultado de información insuficiente ya que las personas no ven alguna razón para cambiar su actitud. Para ello existen formas de superar estas barreras y cambiar las actitudes de los empleados. Una de ellas consiste en proporcionar nueva información.

En ocasiones, la información cambia las creencias de una persona y en el proceso mismo sus actitudes; una segunda forma es infundiendo el temor ya que ocasiona que ciertas personas cambien sus actitudes; la tercera forma puede ser resolviendo las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento, la cuarta es a través de la persuasión estimulada por amigos o colegas, recordando que, cuando un asunto en particular es de interés personal para los individuos, es probable que se rechacen las discrepancias entre el comportamiento actual y el de los demás; la última forma es por medio de la cooptación, que consiste en hacer que las personas insatisfechas con una situación participen en mejorar las cosas.

Algo más relevante en el campo del comportamiento organizacional es la atención que reciben las disposiciones afectivas (sentimientos) como antecedentes con el trabajo, como la satisfacción laboral y la motivación. Los que muestran un Afecto Positivo tienden

a verse como grata y eficazmente comprometidos y a experimentar actitudes positivas ya que tienen mejor desempeño, faltan menos al trabajo y se sienten más satisfechas, en tanto que las personas con Aspecto Negativo pueden demostrar más estrés.

Según Luthans (2008), las actitudes específicas de los empleados en relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son de gran interés para el campo del comportamiento organizacional. Locke (mencionado en Luthans, 2008 p.141) proporciona una definición integral de la satisfacción laboral: *“Es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona”*; es decir, es el resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante y representa varias actitudes relacionadas.

En relación con el compromiso organizacional comenta que *“Es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de ésta”*. (p. 141). Diversas variables personales (edad, ocupación en la organización, adaptabilidad a la carrera y disposiciones, como el afecto positivo o negativo, o atribuciones de control interno o externo) y organizacionales (el diseño del puesto de trabajo, los valores, el apoyo, la equidad de los procedimientos y el estilo de liderazgo del supervisor) determinan la actitud del compromiso organizacional.

Según Hellriegel et al. (1999) las actitudes son otro tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento ya que estas son tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas u objetos específicos. Estas reflejan los antecedentes y experiencias del individuo. Si se

observan tres principios es posible mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes: 1. Las actitudes generales pronostican mejor los comportamientos generales; 2. Las actitudes específicas predicen mejor los comportamientos específicos y 3. Mientras menor sea el tiempo que transcurre entre la medición de la actitud y el comportamiento, más sólida será la relación entre ambos.

Quizá la actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional sea la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo, lo que se denomina como satisfacción en el trabajo pues muchas veces señalan acciones que pueden llevarse a cabo para mejorar este aspecto. De hecho, mencionan Hellriegel et al. (1999) que los gerentes de las organizaciones de todo el mundo se preocupan por las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y la satisfacción que obtienen del mismo. En ocasiones las personas consideran la satisfacción en el trabajo como un concepto aislado, esto quiere decir que una persona está o no satisfecha con el trabajo.

Sin embargo, se trata de una acumulación de actitudes hacia el trabajo relacionadas entre sí que corresponderían a diversos aspectos del empleo. Las fuentes que consideran importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física, las condiciones de trabajo, los estímulos que la organización brinda, la naturaleza de los compañeros, etc. El sentido común indica que la satisfacción en el trabajo conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas.

Para Hellriegel et al. (1999) una idea fundamental afirma que la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. La personalidad suele describir lo que tienen en común las personas y lo que las diferencia. Entonces, comprender la personalidad de un individuo

consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por lo tanto, cada empleado en la organización es singular y tal vez no responda como otros lo hacen ante ciertas circunstancias. El vínculo entre la personalidad y el comportamiento se ve con claridad cuando se centra la atención en una sola característica.

Según Robbins y Judge (2009) todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente se muestran en el trabajo son los que adquirimos en los primeros años de vida.

Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. Los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Cuando las personas se integran a una organización llevan con ellas los valores y creencias que les han enseñado. No obstante, esto no es suficiente para ayudar al individuo a lograr el éxito en la organización. La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular. En la cultura organizacional se reconoce la importancia de las normas y los valores compartidos y que guían el comportamiento de los participantes organizacionales.

La ética implica cuestiones y decisiones morales, así como asuntos que se relacionan con el comportamiento correcto e incorrecto. No sólo los individuos y grupos, sino también varios factores relevantes del ambiente cultural, organizacional y externo determinan el comportamiento ético. La influencia de la cultura sobre el comportamiento ético proviene de la familia, amigos, vecinos, la educación, la religión y los medios de comunicación. La influencia en la organización proviene de códigos éticos, modelos a imitar, políticas y prácticas, así como de sistemas de recompensas y castigos.

Para Hellriegel et al. (1999) el comportamiento ético en las empresas y en otras organizaciones ha recibido gran atención y parte de esta atención se debe a la influencia que las diferencias individuales tienen sobre el comportamiento ético.

Para Alles (2007) el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador, con el incremento de su participación y una comunicación clara. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en la manera de ver las cosas. Todo indica que la mayor o menor satisfacción laboral de los individuos es producto de una predisposición natural a tal efecto, de manera que el comportamiento de las organizaciones influye parcialmente en los individuos. La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Tiene una fuerte relación con el medio cultural y social.

Para relacionar la satisfacción laboral con el comportamiento, Alles (2007) habla de dos factores importantes: 1. El involucramiento en el trabajo que es el grado en que los trabajadores conciben al mismo como parte central de su existencia. Es probable que los empleados involucrados en su trabajo tengan grandes necesidades de crecimiento y disfruten en la toma de decisiones y 2. Compromiso organizacional o lealtad de los

empleados que es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando en ella.

Para Robbins y Judge (2009) la satisfacción en el trabajo determina como afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades. El trabajo requiere interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, entre otros.

Regularmente los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayoría de trabajadores, los individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario. Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. Un trabajador feliz, es probable que sea productivo, aunque es difícil decir cuál es la causalidad que opera. La satisfacción en el trabajo es un determinante para el Comportamiento Organizacional. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.

Robbins y Judge (2009) consideran que las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o serán candidatas a la extinción. La permanencia será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente la calidad y se enfrenten a sus innovadores. Los empleados de una organización son el

ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su adaptabilidad al cambio. Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vivir en forma flexible, espontánea y predecible. Así, el Comportamiento Organizacional ayudará a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante y a vencer la resistencia al cambio.

Según Luthas (2008) las organizaciones que aprenden también se caracterizan por valores culturales que son orientados al ser humano como: 1) todos pueden ser una fuente de ideas útiles, así que el personal debe tener acceso a cualquier información que sea valiosa para él; 2) las personas relacionadas con el problema tienen generalmente las mejores ideas con respecto a la manera de resolverlo; 3) el aprendizaje fluye hacia arriba y hacia abajo, de tal forma que tanto administradores como empleados se benefician de él; 4) las nuevas ideas son importantes, por lo tanto se deben recompensar y alentar y 5) los errores se ven como oportunidades de aprendizaje. Las organizaciones que aprenden enseñan a sus empleados a identificar la fuente del conflicto que tienen con otros miembros del personal, unidades y departamentos, así como a negociar y hacer intercambios inteligentes de manera hábil y rápida. También contribuye al desarrollo de la creatividad personal.

Otra práctica de las organizaciones que aprenden consiste en desarrollar la creatividad entre el personal ya que esta es la habilidad para formular modelos únicos para la solución de problemas y la toma de decisiones. Muchas organizaciones que aprenden enseñan a su personal a revisar su trabajo y hábitos actuales y cambiar comportamientos que limitan su pensamiento. En tanto que las organizaciones típicas se concentran en nuevas formas de

usar las viejas maneras de pensar, las organizaciones que aprenden se centran en lograr que los empleados rompan con sus hábitos operativos y piensen fuera de lo acostumbrado.

La creatividad también incluye la disposición de aceptar el fracaso y para ello, las organizaciones que aprenden manejan el fracaso como una oportunidad para aprender, además, la manera de manejarlo crea un ambiente para la creatividad futura. Los administradores estimulan el comportamiento creativo que asume riesgos, proporcionando un ambiente de apoyo.

Hoy en día, es impensable no considerar el rol de la tecnología como un factor de ayuda en cualquier tipo de organización, y su influencia globalizadora. La globalización ha cambiado de forma drástica la concepción sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones que se tenía hasta no hace mucho. Para ello se muestran según Davis y Newstron (mencionados en Alles, 2007) las cuatro fuerzas que componen el comportamiento organizacional: las *personas* que operan individualmente y en grupos, las *estructuras formalizadas* en sistemas de descripción de puestos o establecidas por la costumbre, la *tecnología* que incluye la maquinaria, comunicaciones e informática y el *entorno* en la que influyen en la organización aspectos como el Gobierno, la competencia y las presiones sociales. La permeabilidad para el entorno global será más o menos fuerte según el tipo de organización. Las empresas que tengan contacto con otros países estarán más expuestas al contexto cultural global.

Los principales aspectos a tener en cuenta en el comportamiento organizacional son: 1. La globalización, ya que implica un nuevo enfoque en las organizaciones, en la forma de hacer negocios, de moverse en el contexto organizacional y demanda poseer adaptabilidad y flexibilidad frente a culturas diferentes y 2. Las buenas prácticas de liderazgo y las competencias para ejecutivos actuales (siglo XXI); es decir, que expresen

la visión con entusiasmo y sencillez, brindando confianza a los demás, que tenga la capacidad para reconocer y contener la ansiedad de sus seguidores, que sepa distribuir el poder hacia abajo para beneficiar a largo plazo y beneficiar a la organización en su conjunto, que comparta información, minimicen el secreto y hagan al personal participe.

Las organizaciones buscan líderes que inspiren confianza e impongan respeto y lealtad al haber demostrado que saben de lo que están hablando y actúan con sus creencias; *Las competencias* como el desarrollo de su equipo, modalidades de contacto, habilidades mediáticas, liderazgo, pensamiento estratégico, empowerment, relaciones públicas, integridad, desarrollo de talento, sencillez, entre otros (Alles, 2007).

La administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centros de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo ya que significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional. Hellriegel et al. (1999) mencionan que tanto en las sociedades avanzadas, como en los países en desarrollo suceden cambios que provocan repercusiones significativas sobre las organizaciones como la globalización ya que las organizaciones se enfrentan a una competencia global; la tecnología de la información y computadoras que permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria ya que comprende redes complejas de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos de control remoto y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral que establece que las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante.

La resistencia al cambio proviene de fuentes diversas. Algunas se identifican con las personas, pero otras incluyen la naturaleza y la estructura de las organizaciones. Se habla de la primera que es la resistencia individual al cambio en la que intervienen las percepciones (las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan

en forma más cómoda a su punto de vista del mundo); la personalidad (formada por el dogmatismo y la dependencia que hace que ciertas personas se resistan al cambio); los hábitos (que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo); las amenazas al poder y la influencia (una vez que se establece un poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben del poder y su influencia); el temor a lo desconocido (quienes comienzan algo nuevo tal vez se preocuparán por su capacidad para desempeñarse en forma adecuada) y las razones económicas (resistencia al cambio con temor a reducir el ingreso).

De manera realista, la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma, convertirse en agentes de cambio más efectivos. Hellriegel et al. (1999) consideran que un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de éstos, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

Para Luthans (2008) aunque los problemas con las organizaciones humanas y las soluciones a través de las edades no han cambiado realmente, la importancia y el contexto ambiental circundante lo han hecho con certeza. El ambiente del siglo XXI requiere una nueva forma de pensar en nuevas maneras de administrar. La tendencia es creer que esto sucede en empresas de alto perfil y no en empresas tradicionales. Al hablar de una nueva manera de administrar, se toma en cuenta el término paradigma que establece simplemente las reglas (escritas o no), define los límites y nos dice cómo comportarnos dentro de ellos para lograr el éxito.

Dentro de la organización también se encuentran los grupos de trabajo formados por dos o más individuos que interactúan y a su vez se reúnen para lograr objetivos particulares. En los grupos formales (mando y tarea), los comportamientos que la gente tiene quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. En los grupos informales (interés y amistosos) las alianzas no están estructuradas de manera formal; es decir, se dan de manera espontánea en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener un contacto social (Robbins y Judge, 2009).

Un grupo de trabajo se forma a través de cinco etapas: 1. Formación: los miembros determinan cuáles tipos de comportamiento son aceptables y piensan que son parte de un grupo; 2. Tormenta: los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que este genera. Existe un conflicto acerca de quién controlará el grupo; 3. Normalización: se desarrollan relaciones cercanas, el grupo se solidifica y se ha asimilado lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros; 4. Desempeño: la estructura funcional es aceptada por completo ya que en el grupo se conocen y se entienden uno al otro y así se lleva a cabo la tarea de que se trate y 5. Terminación: el alto rendimiento en el grupo de trabajo ya no es prioridad sino el terminar las actividades.

Los grupos de trabajo tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y así hace posible explicar el desempeño de éste. Todos los miembros de un grupo son actores y cada uno interpreta un rol y de esta manera, aunque todos desempeñan roles diversos, el comportamiento varía según el rol que se interprete. Existen ciertas actitudes y comportamientos que crean la identidad de un rol ya que la gente tiene capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y las demandas requieren claramente grandes cambios. Se desarrollan varios tipos de comportamiento con base en la interpretación de las creencias de cada persona y dicha interpretación proviene

de todo lo que rodea a la persona como: amigos, libros, películas, televisión, etc. Interviene también la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por un rol definido. Una vez que se desea cumplir con un rol y esto hace difícil cumplir con otro, se habla de un conflicto de roles.

Los grupos establecen normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Hablando en término del comportamiento de los grupos. El miembro de un grupo desea ser aceptado y por este motivo es susceptible de conformarse con las normas del grupo.

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. Se ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables antes los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los mismos. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. Para ello existen diferentes equipos de trabajo. Los equipos para resolver problemas, son aquellos en donde los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Estos equipos van en dirección correcta pero no lo suficientemente lejos para hacer que los empleados se involucren en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo.

Esto lleva a experimentar con equipos que tengan verdadera autonomía y que no sólo puedan resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados, para ello, los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Estos seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño.

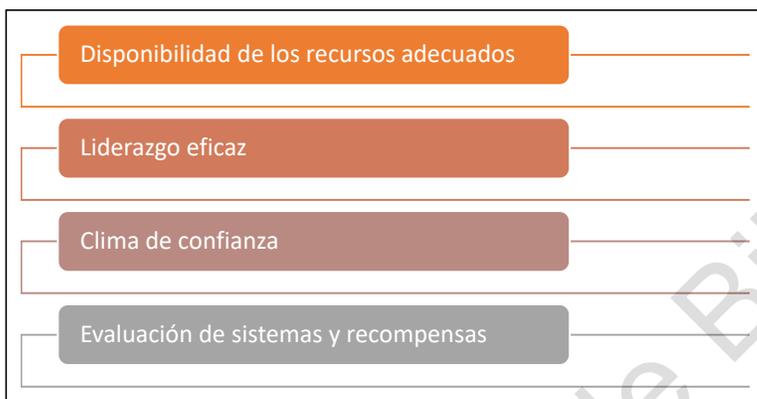
Los equipos transfuncionales, son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos virtuales, usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico, ya sea que los separe de una oficina o estén en distintos continentes.

Según Robbins y Judge (2009) los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son (figura 2.12): la disponibilidad de los recursos adecuados (los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande). Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia), un liderazgo eficaz (los miembros del equipo deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo), clima de confianza (los miembros del equipo confían unos en otros y también en sus líderes).

La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros), y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo

(considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste).

Figura 2.12. Factores que tienen relación con el desempeño en equipo



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge (2009, p. 328).

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales. Para desarrollarse con eficacia, un equipo requiere de tres tipos de aptitudes diferentes: experiencia técnica, aptitud para resolver problemas y tomar decisiones. Los equipos con calificación alta de extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienen a recibir una calificación más alta por su desempeño.

2.6. Capacidades Dinámicas

Las capacidades dinámicas definen los beneficios de la organización a partir únicamente de sus fortalezas y debilidades, lo cual hace referencia a la existencia o falta de recursos y capacidades que permitan lograr ventajas competitivas.

2.6.1. El Enfoque de las Capacidades Dinámicas

Para Barney 1991 (mencionado en Miranda Torres, J., 2015), los recursos y capacidades de la organización adquieren valor cuando aportan en la satisfacción de necesidades de los consumidores de manera eficiente que sus competidores. Por ello, las necesidades de los consumidores y los recursos y capacidades de los competidores son los factores externos a la organización que establecen el valor relativo de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización.

Debido a que la Teoría de Recursos y Capacidades no explica claramente de qué manera las organizaciones modernizan sus competencias para adaptarse al entorno cambiante y mantener sus ventajas competitivas, con el tiempo se ha desarrollado una nueva perspectiva: Capacidades Dinámicas, la cual surge para hacer mejor la capacidad explicativa de esta teoría, respecto al carácter sostenible de la ventaja competitiva en entornos que cambian rápidamente, considerando la naturaleza evolutiva de los recursos y capacidades de la organización en relación a los cambios del entorno en los que opera, Nelson, 1991; Wang y Ahmed, 2007, (mencionado en Miranda Torres, J., 2015) .

Las capacidades dinámicas toman en cuenta a los factores externos de la organización y su nivel de dinamismo como un importante aspecto que se tiene que tomar en cuenta cuando se dirigen os recursos organizativos internos de cara a la obtención de ventaja competitiva sostenible. Es así como las capacidades dinámicas enriquecen el enfoque que se basa en los recursos y en las capacidades.

La base de las capacidades dinámicas se encuentra en los planteamientos de la teoría que tiene su base en los recursos y que observa a la empresa como una recopilación de recursos tangibles e intangibles. En esta teoría se establece el rol que juegan las características internas (recursos y capacidades) de la empresa como la clave para poder

establecer las políticas y estrategias necesarias para lograr ventajas competitivas, tomando en cuenta de igual forma su capacidad para crear nuevos recursos, desarrollarlos, mantenerlos y además de cómo conservarlos y protegerlos.

En la actualidad, el tema de las capacidades dinámicas es uno de los principales planteamientos teóricos en la administración estratégica. Tiene sus orígenes en el espíritu de la competencia que se basa en la innovación de Schumpeter 1934, (mencionado en Miranda Torres, J., 2015) en donde la ventaja competitiva se basa en la pérdida creativa de recursos existentes y la recombinación en nuevas capacidades operativas. Las capacidades dinámicas pueden definirse como los cambios estratégicos reactivos o proactivos que llevan a cabo las organizaciones para alcanzar un arreglo con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable. Dichos cambios son estratégicos ya que considera la relación de la organización con el entorno; los cambios de los que se hablan, incluyen un conjunto de acciones como son: integrar, construir, reconfigurar, modificar, cambiar, actualizar, modernizar e innovar las capacidades de las organizaciones, los recursos, los conocimientos, los modelos de negocios, la estructura y la cultura organizacional, entre otros aspectos de la organización.

Las diversas acciones que promueven las organizaciones pueden ser reactivos (capacidades de respuesta de la organización a los cambios e impactos del entorno, la forma oportuna de dar respuesta al mercado que es dinámico, a la competencia, la economía y la tecnología) o proactivos (las organizaciones emprenden acciones para cambiar las características del entorno, de la industria y del mercado). La aplicación de los dos depende de las características de las organizaciones y su dinamismo, complejidad

e incertidumbre del entorno Teece, Pisano y Shuen, 1997, (mencionado en Miranda Torres, J., 2015).

La ejecución de las capacidades dinámicas requiere de capacidades organizacionales, habilidades, competencias, procesos, tecnologías y conocimientos del entorno y de empresa. Los directivos y los recursos humanos necesitan desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de sus organizaciones que logre un ajuste con su entorno y alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva Porter, 1980 (mencionado en Miranda Torres, J., 2015). El término dinámico hace alusión a tres situaciones: 1. Los cambios dinámicos que se presentan en el entorno, 2. Las relaciones dinámicas entre la organización y el entorno por lograr un ajuste estratégico entre ambos y 3. Los cambios que ocurren en todos los aspectos de la organización como sus competencias, la estructura, los conocimientos, la cultura, los recursos y sus procesos). Por tal motivo se puede decir que el concepto de capacidades dinámicas es multidimensional, ya que ocurren condiciones en tres dimensiones: en la relación de la organización, en el entorno y con el entorno, y entre los elementos internos de la organización.

Las capacidades dinámicas en ocasiones pueden ser planeadas o surgir mediante procesos emergentes y estas situaciones dependen del dinamismo del entorno y de los conocimientos, habilidades y capacidades de los administradores por crear cambios que son estratégicos y operativos y que permitan a la organización lograr altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable.

Teece 2007 (mencionado en Miranda Torres, J., 2015), observa la ventaja competitiva en un entorno turbulento como una función de las capacidades dinámicas más que posicionamiento competitivo y es allí en donde el término dinámico hace referencia a la

capacidad para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las capacidades y los modelos de negocios para que exista congruencia con el entorno cambiante.

Chang et. al. 2009 (mencionado en Zapata et. al. 2018), habla de la teoría Visión Basada en Recursos, en la cual afirman que un mercado que está altamente globalizado, es decir, en donde los entornos cambian de manera muy rápida, dicha teoría no tiene la capacidad suficiente para explicar por qué las organizaciones con recursos semejantes no obligatoriamente alcanzan los mismos desempeños operacionales, ni cómo pueden lograr ventajas competitivas en entornos que cambian rápidamente, o bien, que la acumulación de recursos, o la forma de cómo operan en una industria, no son suficientes para conseguir ventajas competitivas sostenibles ante la posibilidad de que se produzcan cambios que puedan afectar al mercado de factores o de productos.

Aunado a ello, están las situaciones de que la adquisición de conocimientos, el intercambio, la formación de redes y el agrupamiento de organizaciones y sus procesos de innovación, son reconocidos de manera importante como los factores clave para las empresas que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores y las demandas cambiantes del entorno. De aquí surge una corriente del pensamiento de la teoría de la organización que vigila las capacidades de la empresa con una visión más dinámica, haciendo hincapié en la capacidad de la organización para renovar, cambiar o modificar competencias, los modelos de negocio, las habilidades y los recursos, para que sean compatibles con el entorno cambiante Pavlou & El Sawy, 2011 (mencionado en Miranda Torres, J., 2015) y que trae consigo la innovación, ya que construyen, integran y reconfiguran los recursos y capacidades actuales.

Salazar & Peláez 2011 (mencionado en Zapata, et. al. 2018), afirman que el elemento que diferencia a las capacidades dinámicas lo conforma el grado de ajuste de la empresa a la innovación, esto quiere decir que sus habilidades técnicas de gestión, su tecnología, su estructura en la organización y la cultura, deben de adaptarse para apoyar este proceso de innovación. Por otro lado, Teece, et al. 1997 (mencionado en Miranda Torres, J., 2015) proponen esto como una forma de dar nuevas respuestas a las necesidades de la empresa para que desarrolle y mantenga ventajas competitivas sostenibles frente a entornos que son dinámicos y complejos; en tal sentido, se entiende a las capacidades dinámicas como procesos únicos que nacen de la propia historia y evolución de la organización y que en cierta medida estipulan la velocidad y el grado en el cual los recursos de la organización son alineados para satisfacer lo que se requiere y las oportunidades que ofrece el entorno, a fin de generar rendimientos sostenibles en el tiempo. De esta manera, ellos visualizan la necesidad de desarrollar una teoría que explique el desempeño de la empresa y que ofrezca herramientas a la gerencia, de igual forma que contribuya a la mejora de la capacidad explicativa de la teoría de recursos y capacidades en lo que respecta a la obtención de ventajas competitivas sostenibles por parte de las organizaciones cuando estas operan en entornos de rápido cambio.

Por lo anterior, definen a las capacidades dinámicas como la capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para hacerle frente al entorno cambiante. Capacidades que manifiestan las habilidades de la empresa para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas. También señalan que lo referente a las capacidades dinámicas, trata de examinar y explicar cómo las organizaciones identifican y desarrollan oportunidades nuevas, de igual forma examinan cómo reorganizan e constituyen sus recursos y activos que se necesitan para

explotar dichas oportunidades y cambiarlas en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y cómo estas son capaces de desarrollar nuevos modelos de negocio y formas de gobierno bajo las características de un entorno globalizado y competitivo.

Por su parte, Teece & Pisano 1994 (mencionado en Zapata, et.al. 2018), ya habían definido a las capacidades dinámicas como el subconjunto de competencias y habilidades que le permiten a la organización la creación de nuevos productos y procesos para dar respuestas a los cambios de las circunstancias del mercado. Teece 2012 (mencionado en Zapata, et.al. 2018), señala que las capacidades dinámicas toman en cuenta todas aquellas actividades de más alto nivel estratégico que da pie a que la organización dirija sus actividades ordinarias hacia beneficios superiores para poder responder y hacer frente a entornos altamente competitivos basados en la innovación, la competencia de precios y en la calidad en los bienes y servicios que ofrece. Las actividades a las que hacen mención son: definir el plan estratégico y de negocio, capturar, utilizar y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, detectar las amenazas, hacer una renovación continua y alentar el proceso de aprendizaje e innovación por medio del liderazgo de aquello que dirigen a la empresa, lo cual reside de manera fundamental en los equipos de la gerencia.

2.6.2. Concepto de Capacidades Dinámicas

Las capacidades dinámicas se definen desde diferentes enfoques: a) enfoque contingente como capacidades que permiten responder a los cambios que se producen en el entorno, b) enfoque de innovación, hace referencia a la habilidad de la organización para desarrollar nuevas soluciones y c) desde la teoría de construcción de capacidades, cuando se consiente transformar las capacidades o rutinas actuales de la organización.

Teece et al. 1997 (mencionado en Zapata, et.al. 2018), asegura que las capacidades dinámicas muestran la habilidad organizativa de conseguir nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva. El desarrollo y el uso de las capacidades dinámicas tienen influencia en el nivel y alcance de la innovación de la organización, lo que consiente adaptarse a un entorno cambiante.

Las capacidades dinámicas son “las habilidades de la organización para renovar y actualizar sus competencias en función de los cambios que vayan surgiendo en el entorno en el que operan, de forma que les permitan desarrollar nuevos procesos, productos o servicios, con el fin de mantener o ampliar sus ventajas competitivas”.

La cognición del individuo y las capacidades dinámicas

Simon 1947 (mencionado en Zapata, et. al. 2018), establece que los individuos se dan por satisfechos debido a que no tienen la inteligencia y capacidad suficiente para conseguir el máximo, y se conforman con un resultado que sea satisfactorio, en vez de buscar uno que sea el óptimo. Por su parte, Weick 1969 (mencionado en Zapata, et. al. 2018) manifiesta que se basa en los límites del individuo durante el proceso cognitivo de la percepción y cuando se procesa la información; aun cuando su comportamiento sea de manera racional únicamente podrá llevarlo a cabo de manera limitada. Expone que no hay un ser humano intelectual y físicamente con la capacidad de realizar muchas actividades que satisfagan los propósitos de la empresa, y de esta manera se da explicación de las limitaciones de sus propias actividades.

Mintzberg, et al 1998 (mencionado en Zapata, et. al. 2018) establecen que una finalidad de la escuela cognitiva de la empresa es explorar y conocer la mente del gerente.

El enfoque cognitivo se concibe de la idea de que las decisiones que se tomen en la

empresa no son completamente racionales y lógicas. De esta manera, la psicología cognitiva se enfoca en el proceso de pensamiento y aprendizaje del ser humano, sus actividades y de cómo funciona la mente del individuo.

Adner & Helfat 2003 (mencionado en Zapata, et. al. 2018), mencionan que las capacidades dinámicas residen en los gerentes y en la alta dirección y que ello depende en gran medida de su cognición, esto quiere decir que la capacidad cognitiva directiva está sujeta a brindar apoyo a las capacidades dinámicas gerenciales para poder detectar, aprovechar y explicar el impacto potencial en el cambio estratégico de la empresa. Los gerentes contribuyen a lograr distintos desempeños en las empresas bajo diferentes condiciones de cambio y es ahí en donde la capacidad cognitiva se expresa a través de la percepción, el razonamiento, la comunicación, el lenguaje y la solución de problemas.

De esta manera, los procesos cognitivos hacen referencia a la forma en como el conocimiento se selecciona, se organiza, se transforma, se almacena y se utiliza, teniendo como elementos principales: el lenguaje, la percepción, el pensamiento, la atención y la memoria. Mediante esta idea, Gioia 1986 (mencionado en Zapata, et. al. 2018), expone que un esquema mental es una estructura cognitiva que la compone una red de expectativas que se aprenden a través de la experiencia y se almacena en la memoria que ayuda a los individuos a simplificar y manejar de manera eficiente la información en situaciones que contienen tareas complejas, y estas sirven de referencia para orientarlas en sus acciones. Por ello, forman una acumulación de conocimientos y experiencias que forman un sistema de dirección para la actuación del individuo, su comportamiento y desarrollo de actividades cognitivas.

El Dinamismo del Entorno

Actualmente las organizaciones se encuentran en entornos dinámicos y cuyas características se basan por los cambios continuos de los factores que los componen. De acuerdo a la “Teoría de Sistemas”, la organización puede ser considerada como un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, a su vez constituyen un todo y se orientan a la consecución de sus objetivos, esto quiere decir, por tanto, que la organización tiene una relación estrecha con el entorno y por ello debe conocerlo para prever los cambios que pueden producirse y así aprovechar las oportunidades del mercado.

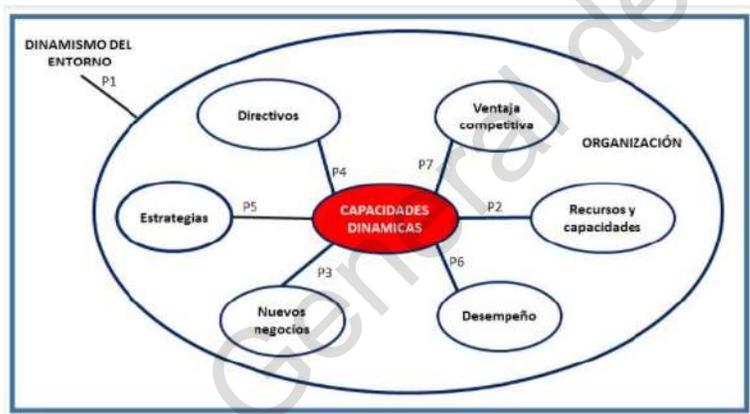
Suárez y Oliva (2005) puntualizan el entorno de una organización como “el patrón de todas las condiciones e influencias externas que afectan a su vida y desarrollo”, su dinamismo como “la incertidumbre o inestabilidad de un entorno”. Aun cuando se presenten varios cambios en el entorno competitivo, no es un parámetro suficiente para que sea considerado como dinámico ya que al existir entornos que son estables, también pueden presentarse cambios externos y en gran medida son predecibles.

El entorno de una organización suele ser inestable, complejo y competitivo y es ahí en donde estas deben lograr ventajas competitivas, esto quiere decir, contar con características que las hagan diferentes de sus competidores y les permita colocarse en una posición relativa superior para competir. La manera en que una empresa puede generar verdaderas ventajas competitivas sostenibles, se da por las destrezas de la misma para poder gestionar sus recursos en entornos que son cambiantes, es decir por sus capacidades dinámicas. Cuando se habla de dinamismo del entorno (Figura 2.13), se hace referencia a la condición que se necesita para el impulso de sus capacidades, ya que, si el entorno en el que opera la organización no se encuentra caracterizado por el acontecimiento de

cambios, o si estos resultan ser predecibles de manera muy sencilla, no tiene sentido hacer hincapié en la adaptación alguna a los cambios que se producen en el contexto.

La dinámica de los mercados requiere que las empresas amplíen nuevas capacidades y las utilicen para poder desarrollar productos, servicios y procesos innovadores que les permitan obtener ventajas competitivas. Cuando la innovación es de proceso (se introduce un cambio significativo en la tecnología de producción de un bien o servicio), se podrá obtener una ventaja competitiva de liderazgo en costos, y por el contrario, si la innovación es de producto o servicio (que se introduce en el mercado de nuevos o significativamente mejorados productos o servicios), se alcanzará una ventaja competitiva de diferenciación de producto o servicio.

Figura 2.13. Dinamismo del entorno



Fuente: Miranda, Torres J. (2015, p. 89).

El Entorno y la Organización

En la teoría de las organizaciones, uno de los temas tradicionales es la relación que existe entre la organización y su entorno. Para ello Lawrence y Lorsch 1967 (mencionado en

Miranda Torres, J. 2015), plantean que las empresas enfrentan diversas situaciones en sus contextos que establecen las situaciones internas, los cambios, la estructura organizacional, como respuesta a las distintas demandas del entorno. La organización debe responder al entorno y debe realizar cambios estratégicos, sobrevivir y prosperar en un entorno contingente. La respuesta reactiva o proactiva al entorno, implica llevar a cabo cambios estratégicos internos en la empresa para lograr un ajuste con el entorno, esto quiere decir que el éxito está determinado por los ajustes interno y externo entre la empresa y el entorno.

Se mencionan tres características de las capacidades dinámicas: 1. El dinamismo del entorno, 2. Los cambios estratégicos internos que se llevan a cabo en las organizaciones y 3. El ajuste entre diferentes conceptos.

Teoría de Recursos y Capacidades

Fue descrita por Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), estableciendo que las organizaciones son esencialmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas, esto es lo que hace única a la empresa, poseyendo una combinación de diferentes recursos y tiene un modo propio de ponerlos en práctica. Se establece una idea central que identifica a la organización como una unidad que consiste fundamentalmente en un conjunto de recursos y capacidades en los que se basan el logro de ventajas competitivas.

Es fundamental distinguir entre los recursos y las capacidades que posee la organización, ya que los recursos es el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una organización, crean valor por sí solos, pero para crear una ventaja competitiva es necesario que cuenten con ciertas características. Por tanto, estos recursos

son lo que dan origen a las capacidades de una organización y son la principal fuente de su ventaja competitiva, haciendo referencia a la habilidad de la empresa para realizar una actividad específica e involucra una mezcla e recursos.

Cabe mencionar que los recursos, por sí mismos no crean ventajas competitivas; son necesarias las capacidades a fin de lograr la facultad de la organización para desarrollar una adecuada actividad concreta a partir de la combinación y coordinación de los recursos con los que cuenta. Para Hamel y Prahalad (1990), a las capacidades organizativas también se les llama competencias distintivas y para ello es primordial el logro de los resultados y la efectividad de la estrategia de la organización y que le permita desarrollar sus actividades mejor que sus competidores.

Hall (1993) por su parte, distingue a las capacidades de la siguiente manera: funcionales (orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos) y las culturales (se vinculan más a la actitud y valores de los individuos como puede ser la capacidad de gestionar cambios organizativos, para innovar, trabajar en equipo, etc). Esto quiere decir que los beneficios que una organización obtiene de sus recursos y capacidades estriban de la posibilidad de éstos para instituir una ventaja competitiva, conservarla y apropiarse de la rentabilidad que proporcione.

2.6.3. Las Capacidades Dinámicas, los Recursos y Capacidades de la Organización

Liao 2010 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015), plantea que las organizaciones están integradas por recursos y capacidades, que son definidos como: todos los activos, las capacidades, los procesos organizacionales, información, conocimiento, entre otros, que permite a las organizaciones implementar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia.

Los recursos se definen como el conjunto de conocimientos, activos físicos, capital

humano y distintos factores tangibles e intangibles que las empresas poseen y controlan, y que a su vez permiten producir de manera eficiente y efectiva la oferta de los mercados sus productos y servicios. Las empresas tienen acceso a estos recursos y capacidades y esto se logra mediante alianzas estratégicas, adquisición, aprendizaje e innovación y dichos recursos son de utilidad a largo plazo como fuente de ventaja competitiva.

Las capacidades dinámicas permiten que los recursos de la organización tengan estos atributos y sean superiores a los de la competencia. Las empresas requieren estar organizadas para poder explotar sus recursos; la ejecución de las destrezas facilita el uso de los recursos, los componentes organizacionales, la estructura, los sistemas de control y las políticas de compensación.

El concepto planteado por Penrose 1959 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015), propone que las organizaciones son una recopilación de recursos productivos y que las capacidades permiten un mejor uso de estos recursos, las capacidades dinámicas originan la transformación de las capacidades organizacionales en capacidades particulares. Los conocimientos son los recursos estratégicos de las organizaciones y este se define como un cuerpo organizado de información, inteligencia o práctica. La teoría de las capacidades dinámicas hace énfasis en el conocimiento, como un recurso que es evaluable y las estrategias de como el conocimiento se adquiere, desarrolla, modifica, disemina e integra, como respuesta a los cambios del entorno. Dichos cambios e innovación del conocimiento dependen de diversas capacidades organizacionales, operativas, funcionales y administrativas.

Las capacidades dinámicas pueden utilizarse para resaltar la configuración de los recursos y de las capacidades organizacionales actuales y potenciales, de tal forma que se permita formar una ventaja competitiva a largo plazo en un entorno que cambia

rápidamente. Por ello, las capacidades organizacionales toman en cuenta el dinamismo del entorno y permite crear valor superior para los consumidores.

Las Capacidades Dinámicas y los Nuevos Negocios

Para la creación de nuevos negocios, en las empresas se ha puesto muy poca atención a las capacidades dinámicas. Para ello, Enkel, et. al. 2012 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015), proponen capacidades dinámicas y resaltan las siguientes capacidades: descubrir nuevas oportunidades de negocios, identificar las mega tendencias, manejar intereses de largo plazo y promover la colaboración entre las organizaciones, de igual forma es importante relacionar los nuevos conocimientos con los que ya existen a través de la organización y de las unidades estratégicas de negocios, organizar para la creación de múltiples negocios y los que operan actualmente en la organización.

Las Capacidades Dinámicas y los Directivos

Los administradores y los directivos usan sus destrezas genéricas como son: organizar, construir equipos, instaurar redes de colaboración, emprender nuevos negocios, identificar nuevas oportunidades e interpretar información. Lo anteriormente mencionado tiene que ver con las funciones tradicionales de la administración Barnard, 1938 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015), y que hace referencia a que los administradores realizan actividades operativas para poder mantener el funcionamiento de la organización, dichas habilidades son impulsadas de manera parcial por la capacidad administrativa innata, por el conocimiento y las habilidades creativas y las que son aprendidas a través de los años. No obstante, a pesar de su aplicabilidad en diferentes tareas, las habilidades genéricas no son suficientes para poder lograr un arreglo entre la organización y su entorno, tampoco

impulsan el desarrollo de las capacidades dinámicas y por tal motivo se necesita promover un cambio de las habilidades genéricas en capacidades administrativas dinámicas.

Por lo anterior, los directivos de una organización deben de dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno y anticiparse a los cambios futuros en el mercado, lo cual implica que ellos reconfiguren las capacidades administrativas dinámicas dentro de los equipos directivos y ello implica la creación y combinación de diferentes tipos de capacidades organizacionales, siempre tomando en cuenta los cambios dinámicos del entorno. De igual forma, deben tener un alto grado de conocimiento de los cambios que ocurren en el entorno para suscitar cambios en los recursos y las capacidades internas de la empresa; los administradores llevan a cabo una revisión del entorno para identificar las nuevas tendencias y las oportunidades y de la misma manera, integrar las novedosas ideas y conocimientos en las capacidades que ya existen, con la finalidad de lograr una congruencia entre las capacidades y competencias de la empresa con las condiciones cambiantes del entorno. Estas acciones de las que se hablan por parte de los gerentes de la organización, según Adner y Helfat 2003 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015), son evaluadas como capacidades administrativas dinámicas y que es definida como la capacidad que tienen los administradores para crear, construir, integrar, modificar las bases de recursos y las capacidades de una organización. Ellos identifican tres atributos de estas capacidades: 1. Conocimiento administrativo (lo forma la experiencia profesional, las interacciones en redes internas y externas y el intercambio de conocimientos por medio de los departamentos de una organización), 2. Capital humano administrativo (incluye las destrezas y los conocimientos que están formados por su educación y experiencias profesionales) y capital social administrativo (incluye las destrezas de los administradores para acceder a recursos por medio de las relaciones, conexiones y redes sociales). Por lo

anterior, para lograr un ajuste del entorno y la organización, los gerentes de la empresa deben desarrollar sus capacidades administrativas dinámicas para conseguir conocimientos actualizados del entorno, lo que conlleva tener las habilidades de explorar el valor de la nueva información, asimilarlo y aplicarlo en la organización Cohen y Levinthal, 1990 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015).

Las capacidades dinámicas se desarticulan tres tipos de capacidades: 1. Búsqueda de oportunidades (hace referencia a las habilidades para escanear el entorno para evaluar los mercados y a la competencia, la capacidad de crear nuevas ideas, comprender la demanda latente y la evolución estructural de las industrias y los mercados), 2. Aprovechamiento de las oportunidades (hace referencia a las habilidades de los directivos para aprovechar el potencial de oportunidades en la creación de nuevos productos, procesos, servicios y negocios; la aplicación de dichas capacidades necesita el reclutamiento de conocimientos) y 3. El manejo de las amenazas (hace referencia a la inversión en el desarrollo de las capacidades dinámicas, involucra llevar a cabo alianzas y adquirir recursos, implementar procesos para el desarrollo de las rutinas y convertirlos en capacidades dinámicas).

Pavlou y Sawy 2011 extienden la propuesta de Teece 2007 (mencionado en Zapata, et. al. 2018), y retoman la capacidad de búsqueda de oportunidades, de igual manera proponen las capacidades de aprendizaje (hace referencia a la habilidad para renovar las capacidades operacionales que existen con nuevos conocimientos), integración (hace referencia a la introducción de nuevos conocimientos en nuevas capacidades para crear y compartir un entendimiento compartido en el colectivo de la empresa) y coordinación (que hace referencia a la habilidad para orquestar y realizar tareas, obtener recursos y de esta manera aplicarlo en la creación de nuevas capacidades).

El desarrollo de las capacidades dinámicas tiene relación con la experiencia funcional e internacional de los directivos y dicha experiencia personal tiene influencia en las decisiones estratégicas ya que los CEO (directivos), buscan oportunidades en el entorno, toman provecho de las oportunidades, manejan las amenazas y configuran los recursos, llevan a cabo el uso eficaz y eficiente de los mismos.

2.6.4. Estrategias de las Capacidades Dinámicas

El diseño y la implementación de las capacidades dinámicas en la organización necesita aplicar estrategias que permitan la articulación de los medios a través del cual una organización pone todo su esfuerzo por convertir sus capacidades organizacionales que apruebe el aprovechamiento de las oportunidades externas y minimizar las amenazas que enfrenta en un entorno dinámico, complejo e incierto.

Por su parte, Hamid 2010 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015), propone estrategias para reconfigurar las capacidades desde una perspectiva organizacional multinivel, esto hace referencia a la colaboración dentro de la organización, entre organizaciones y el aprendizaje organizacional a nivel individual, grupal y organizacional. La reconfiguración de las capacidades es un ejemplo de capacidad dinámica y este se define como la destreza que tiene la empresa para que de manera creativa pueda combinar los recursos que se basan en el conocimiento y tecnologías con los propósitos de desarrollar innovaciones y aplicaciones de nuevos recursos. De acuerdo a las capacidades dinámicas, dicha reconfiguración necesita de esfuerzos colectivos para relanzar varios webs de colaboraciones, por medio de los límites de la empresa y así poder generar combinaciones de las capacidades existentes.

Jiao, et. al. 2010 (mencionado en Miranda Torres, J. 2015), hacen una propuesta de la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional como estrategia para dar apoyo al desarrollo de las capacidades dinámicas. Dicha orientación emprendedora conlleva a dar inicio a nuevos negocios y diferentes actividades; es una acción proactiva frente al dinamismo del entorno, destaca la innovación de recursos existentes o de nueva creación. El emprendimiento puede crear una cultura nueva a través de la innovación interna, por su parte, el aprendizaje organizacional es un proceso que descubre errores que son cometidos por los miembros de la organización y puede ser considerado como la acción para explorar o desarrollar las habilidades, los conocimientos y las actividades que permite elevar la competitividad y el desempeño de la organización. Es importante hacer mención que el aprendizaje se puede dar a nivel individual, grupal y organizacional y la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional son acciones de los cambios estratégicos que ocurren en todos los niveles de la empresa.

El aprendizaje organizacional y las actividades emprendedoras, fortalecen la orientación estratégica de la organización, la cual está definida como una empresa que utiliza sus estrategias para adaptarse o modificar aspectos desarrollados, empleados y orientados al logro de la ventaja competitiva; una organización tiene como tendencia el descubrir, desarrollar y mantener un conjunto de cambios como respuesta al dinamismo de su entorno.

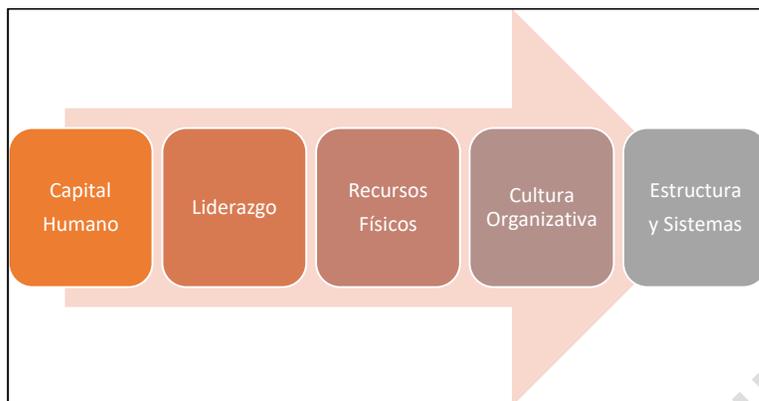
Existen diferentes planteamientos sobre la relación que existe entre las capacidades dinámicas y ventaja competitiva. Teece et. al. 1997 (mencionado en Zapata, et. al. 2018), estipulan que las capacidades dinámicas no necesariamente están relacionadas a la ventaja competitiva. Manifiestan que toda vez que las capacidades dinámicas pueden cambiar las bases de recursos.

Recursos Estratégicos Relacionados con la Capacidad de Innovación

Los recursos estratégicos asociados a la capacidad de innovación son (Figura 2.14):

1. Capital Humano: para Coleman (1988), el capital humano es el conocimiento y habilidad que poseen los seres humanos, quiénes pueden llevar a cabo cambios y crecimiento económico y este puede ser desarrollado a través de la formación profesional, programas de formación orientados a la actualización y renovación de las capacidades del personal.
2. Liderazgo (Oke, et. al., 2009): considerándolo como la habilidad para influenciar a otros y así conseguir los resultados esperados.
3. Recursos físicos e infraestructura: hace referencia a los recursos materiales que contribuyen a lograr los objetivos, el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos y la infraestructura hace referencia a la generación de innovación.
4. Cultura organizativa (Hurley, 1995): fomentar la interacción y la comunicación entre los individuos es primordial para lograr el proceso de innovación y esencialmente para la creación de nuevas ideas. De igual forma es fundamental la interacción entre los miembros de la empresa para la transmisión del conocimiento.
5. Estructura y sistemas (Argote, et. al., 2003): se refiere a la configuración formal de los componentes de la cadena de valor de la empresa (jerarquía, flujo de trabajo y canales de comunicación). Los sistemas toman en cuenta las conexiones para la comunicación, la rotación de tareas, los programas de incentivos y de formación.

Figura 2.14. Recursos estratégicos relacionados con la capacidad de innovación



Fuente: Elaboración propia

Capacidades Dinámicas Necesarias para la Innovación

Según la literatura que lleva a cabo el análisis de la gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas que se relacionan a la innovación son (Figura 2.15):

1. Creación del conocimiento (Nonaka, 1994; Schulze y Hoegl, 2006): adquisición, búsqueda, generación y colaboración, todos tienen como común denominador “la acumulación de conocimiento”. Esta necesita de la contribución de los individuos, la organización y los socios. Las alianzas entre las empresas y las colaboraciones con los proveedores promueven la acumulación de conocimiento (Inkpen, 1996).
2. Absorción de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002): se considera como un elemento que influye en la capacidad para innovar. Esta se define como la habilidad y motivación de los colaboradores para lograr conocimiento externo y utilizarlo para el

desarrollo de la capacidad de innovación. Cohen y Levinthal (1990), aseguran que la absorción del conocimiento es la habilidad para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales y esta logra un desarrollo acumulativo y esto depende de las inversiones pasadas en recursos y del conocimiento organizacional que existe.

3. Integración de conocimiento (Grant, 1996; Hung et. al., 2008; Iansiti y Clark, 1994): este se define como el conjunto de procedimientos inter-organizacionales y de igual forma entre las unidades funcionales de la organización, que están orientadas a la interacción (utilización e intercambio de información entre unidades funcionales) y colaboración (trabajo colectivo entre organizaciones). La integración del conocimiento se determina por la gestión del conocimiento y las rutinas organizativas.
4. Reconfiguración de conocimiento (Galunic y Rodan, 1998; Lavie, 2006): hace referencia al proceso de generación de nuevas alternativas de configuración de capacidades, actividades organizativas y formas de creación de valor. El contar con una estructura flexible logra que las organizaciones puedan adoptar os cambios. Según Álvarez y Merino (2003), la reconfiguración del conocimiento es la habilidad con la que cuenta una organización para adaptar los recursos y la estructura, y de esa forma poder alinearlos con la demanda del mercado.

Figura 2.15. Capacidades dinámicas necesarias para la innovación



Fuente: Elaboración propia

Las capacidades dinámicas son de gran utilidad, y por tanto las organizaciones deberían usarlas para poder renovar y reconfigurar los recursos con los que cuenta para que con ello se pueda sostener una ventaja competitiva en los entornos cambiantes con los que cuenta. Estas se convierten en un instrumento valioso de análisis estratégico ya que permitirá tener acceso a ciertas capacidades estratégicas de la organización que logrará con ello futuras competencias básicas en la empresa.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Método

La presente investigación se abordará desde el paradigma cualitativo a través de los métodos de la fenomenología y el estudio de caso y, utilizando las técnicas de la observación, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y empleados de una Institución Educativa de estudios superiores ubicada en el Estado de Querétaro

3.2. Dimensiones de análisis

El análisis teórico en el que se apoyará la investigación versa sobre las teorías y prácticas existentes en el medio de las Instituciones de Educación Superior sobre

- Gestión del Conocimiento: Teorías y Modelos
- Equipos de Alto desempeño
- Ventaja Competitiva
- Cultura Organizacional
- Comportamiento Organizacional
- Capacidades dinámicas

3.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

“Proponer un esquema de gestión del conocimiento dinámico a través de equipos colaborativos que permita su constante adecuación a los entornos cambiantes en las

IES”.

Objetivos específicos

- Conocer la diferencia entre grupo, equipo y equipos de alto desempeño.
- Revisar casos en donde las empresas hayan tenido éxito por el desempeño de los equipos de alto desempeño.
- Identificar los entornos colaborativos en las IES
- Analizar los modelos de gestión del conocimiento dinámicos
- Analizar la forma en la que se genera el conocimiento organizacional en las IES
- Determinar si el trabajo de los Equipos de Alto Desempeño influye de manera positiva en el desarrollo de la organización.
- Identificar si un modelo de gestión del conocimiento para las IES que incluye los equipos colaborativos

3.4. Preguntas de investigación

3.4.1. Pregunta Central

¿La generación de un modelo de gestión del conocimiento dinámico permitiría que las IES se adapten constantemente a los entornos cambiantes logrando con ello una ventaja competitiva?

3.4.2. Preguntas secundarias

- ¿El trabajo de los Equipos de Alto Desempeño en la organización, crean una ventaja competitiva para la misma?
- ¿Se puede mejorar el desarrollo de la organización a través del trabajo colaborativo adecuado de los Equipos de Alto Desempeño?

- ¿Cuál modelo de gestión del conocimiento es el adecuado para que las IES logren ventajas competitivas?

3.5. Hipótesis de investigación

Las IES requieren de un modelo de gestión del conocimiento dinámico que permita adaptarse constantemente a los entornos cambiantes para generar ventaja competitiva sostenible.

3.6. Variables de investigación

Independiente :

Modelo de Gestión del conocimiento dinámico

Dependiente :

Ventaja competitiva sostenible

3.7. Indicadores empíricos :

Valores

Fortalezas

Áreas de oportunidad

Calidad en el servicio

Ambiente laboral

Adaptación al cambio

Reconocimiento

Capital Humano

La gestión del conocimiento dinámico en entornos colaborativos... 155

Capacitación

Motivación

Satisfacción

Dirección General de Bibliotecas UAQ

4. CASO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación se realizó tomando como objeto de estudios a la Universidad Autónoma de Querétaro constituida por 15 facultades. En específico se habla de la Licenciatura en Contaduría y Administración que, a su vez, está constituida por 7 carreras.

La fundación de los colegios de San Ignacio y de San Francisco Javier es el antecedente de la Universidad Autónoma de Querétaro. Durante los años de 1625 a 1767 los Colegios estuvieron dirigidos por los jesuitas. Posteriormente, se convierte la Institución en Colegio Civil del Estado, manteniéndose así durante los años de 1868 a 1950, para posteriormente ser cerrado y reabierto hasta que se convirtió en la Universidad Autónoma de Querétaro.

El 24 de febrero de 1951 inició sus clases la Universidad Autónoma de Querétaro bajo la Rectoría del licenciado Fernando Díaz Ramírez, siendo Gobernador del Estado el Dr. Octavio S. Mondragón.

Dos fechas muy importantes en la vida de la Universidad son el año de 1952, cuando el Maestro Vasconcelos acuñó la frase "Educo en la Verdad y en el Honor", que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro y el 5 de febrero de 1959, cuando se declara la autonomía de la Universidad.

Su Misión es impartir educación universitaria de calidad, en sus distintas modalidades en los niveles medio superior y superior; formar profesionales competitivos al servicio de la sociedad; llevar a cabo investigación humanística, científica y tecnológica, generadora de bienestar y progreso en su ámbito de influencia; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología y el arte, contribuir en un ambiente de participación

responsable, apertura, libertad, respeto y crítica propositiva al desarrollo al logro de nuevas y mejores formas de vida y convivencia humana.

La UAQ es una institución de educación superior con pertinencia social, financieramente viable, que centra la atención en la formación de sus estudiantes para asegurar su permanencia y su desarrollo integral, con programas educativos reconocidos por su buena calidad. Genera y aplica el conocimiento, forma de recursos humanos en investigación, con cuerpos académicos consolidados, integrados en redes de colaboración a nivel nacional e internacional; con procesos de gestión, eficaces y eficientes, contribuyendo a la preservación y difusión de la cultura, estrechamente vinculada con los diferentes sectores de la sociedad, promoviendo la pluralidad y libertad de pensamiento.

“La Misión de la Licenciatura en Contaduría y Administración es generar, aplicar y difundir conocimientos en las áreas de la administración, contaduría pública y negocios, mediante la aplicación de programas de estudio congruentes con la realidad del entorno económico, político y social promoviendo la innovación y la interdisciplinariedad educando en forma integral a personas para el liderazgo, la competitividad y el compromiso social tomando como base valores y principios universalmente aceptados.”

Los valores de la Institución son: Verdad, Honor, Lealtad, Democracia, Responsabilidad, Apertura y respeto a la diversidad, Tolerancia, Libertad de pensamiento, Ejercicio pleno de las libertades consagradas en la Constitución, Pluralidad, Respeto a los derechos humanos.

“Su Visión es ser una unidad académica de nivel superior con: Programas educativos permanentemente actualizados y acreditados, Cuerpos académicos que generen conocimientos pertinentes, Cuerpos académicos y alumnado formados con valores, actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades y conocimientos en las áreas de administración, contaduría y negocios, Alumnos que crezcan y propicien el desarrollo de la sociedad, Vinculación real con los sectores de la sociedad para satisfacer sus demandas.”

La FCA ofrece a los estudiantes 3 carreras de Técnico Superior Universitario; siete licenciaturas: Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Economía Empresarial, Licenciado en Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales, Licenciado en

Negocios y Comercio Internacional, Licenciado en Administración Financiera y Licenciado en Negocios Turísticos; cuatro maestrías: Maestría en Impuestos, Maestría en Administración con cuatro áreas de especialidad, un MBA (Master Business Administration) ofrecida en conjunto con la Universidad de Moncton (Canadá) y la Universidad de Western Kentucky (EEUU) y la Maestría en Gestión de la Tecnología, ofrecida en conjunto con el CIDESI. La FCA también ofrece 2 doctorados: en Administración y en Gestión de la Tecnología.

5. RESULTADOS

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad a personas que ocupan puestos administrativos de nivel medio en una de las facultades de la Universidad Autónoma de Querétaro, así como a los jefes inmediatos de la misma, los resultados se presentan por indicador empírico

5.1. Ventajas competitivas

5.1.1. Fortalezas de la Institución

Los entrevistados comentaron sobre su percepción de las ventajas competitivas de la Institución sobre otras similares en el Estado, considerando que es una de las opciones más viables y completas tanto para los jóvenes que aspiran una preparación profesional y no cuentan con los recursos suficientes para acceder a una Universidad Particular como para todos aquellos que por el prestigio de las diferentes facultades optan por esta opción de estudio independientemente de su nivel socioeconómico, ya que la calidad educativa y de investigación es superior en muchos aspectos sobre otras opciones.

Las respuestas que se obtuvieron sobre este indicador en general son las siguientes:

- Es una Institución que cuenta con mayor difusión y actualización en tiempo y forma en el sistema de inscripción.
- Ofrece educación de calidad no solo a los estudiantes sino a la sociedad en general y esto logra su sostenibilidad y supervivencia en el mercado.
- Se pueden tomar decisiones sin necesidad de consultar con los superiores.
- Es la Institución más grande y con mayor prestigio del Estado, lo cual da oportunidad a muchos jóvenes que no tienen oportunidad de una educación superior.

- El ambiente laboral es muy bueno, así como las prestaciones, los horarios
- Mayor organización en tareas y resolución de trabajo bajo presión.
- Calidad en los programas de estudio, clases, instalaciones y maestros.
- Se tiene gran experiencia y enfoque en los objetivos.
- Pocas instituciones públicas cuentan con una biblioteca tan amplia y con acceso a tantas bases de datos, así como el tiempo de atención que ofrece, uno de los entrevistados comentó:

“...Nuestro servicio va más allá de apoyar al usuario con el material que se encuentra en el área ya que nuestro objetivo es proporcionar los materiales que necesita aun y cuando no los tengamos en el área (desarrollo del préstamo inter- bibliotecario con todas las facultades, escuelas y universidades del estado y bibliotecas de otros Estados) ...”

5.1.2. Áreas de Oportunidad

Respecto a las debilidades o áreas de oportunidad de la Institución, los entrevistados manifestaron que por ser una Universidad Pública lo cual ofrece todas las bondades de esta categoría, a su vez complica en general varios de los procesos operativos debido a la naturaleza misma de los procedimientos y controles internos para el aseguramiento de transparencia y calidad en las actividades, entre otros aspectos mencionaron que los usuarios solicitan la mejora en:

- El sistema de impresión de los recibos de inscripción y reinscripción se satura o bien, no está actualizado el proceso, este aspecto tiene relación con la tecnología y los sistemas que para este fin están contratados en la Universidad.
- La burocracia en los trámites, no quedan claros los procesos para los usuarios
- Se requiere mejorar los procesos administrativos, basados en la tecnología.

- Capitalizar las experiencias de todos los colaboradores para que no se pierda el conocimiento y la experiencia, sino que se vaya incrementando con las nuevas ideas de los que van llegando sin perder las experiencias de los que van saliendo.
- Mayor capacitación y ofrecer cursos de integración.
- Incrementar la cultura de los estudiantes, docentes e investigadores para hacer uso de los servicios que ofrece la biblioteca, la credibilidad de las autoridades sobre la misma y la sinergia de la Dirección General de Bibliotecas con las demás bibliotecas del sistema universitario.
- Aceptar nuevas ideas para no seguir trabajando con los viejos sistemas de siempre.
- Mayor atención a las áreas, mejorar el trato con el personal docente
- Programas de estudio virtuales aún tienen que mejorarse mucho en cuanto a capacitación a los docentes como en plataformas virtuales más amigables en su uso.
- Ampliar la opción de educación virtual lo cual permitiría llegar a otros lugares del mundo e internacionalizarnos.

5.1.3. Calidad en el Servicio

En la reflexión de los entrevistados sobre la forma en la que participan en la calidad en el servicio para participar en la ventaja competitiva de la Institución y que los usuarios consideren que reciben un trato cordial y amable además de que se cumplan las expectativas en cuanto al objetivo que se pretende, comentaron que su propósito lo tienen muy claro y es parte de lo que se les indica desde la inducción que reciben para desempeñar el puesto:

- Brindar un servicio de calidad, ético y profesional funcional, en tiempo y forma, versátil, que cumpla con las expectativas y cuyo resultado sea positivo, ofreciendo un trato de respeto a las personas, escuchando, atendiendo, siendo amable, tratar de satisfacer sus necesidades y gestionando sus trámites en el menor tiempo posible.
- El apoyo y la gestión administrativa debe garantizar la excelencia académica de los programas que ofrece la Facultad, esto contribuye el prestigio no solo de la Facultad sino de la Universidad en General
- Llevando a cabo las actividades con buena actitud, disposición, conocimiento.
- Participando en cursos para mejorar el desenvolvimiento, buscando día a día el mejoramiento continuo.
- Tratar en todo momento de ser eficaz, amable y proactiva con los usuarios
- “Considero que el trato personalizado, ético y profesional con el que se atiende el área nos permite brindar un servicio de calidad en todo momento”
- Atención amable y de calidad en el servicio a alumnos y maestros.

5.1.4. Adaptación de la Institución al cambio

Sobre la pregunta de si la Institución se adapta rápidamente a los cambios del entorno, la percepción de los entrevistados fue que se adapta correctamente debido a que las herramientas con la que se cuenta y la tecnología ayuda a que el servicio y los procesos sean menos complejos, la organización ayuda a que las personas se ajusten a los cambios en general aún los imprevistos. Ejemplo la contingencia sanitaria por la que se está atravesando a nivel mundial, esto representa una obligación para la Universidad y mantenerse a la vanguardia.

- Consideran que si se adapta rápidamente y que todo el tiempo está renovando sus documentos fundamentales, la visión a largo plazo, el Modelo Educativo, lo que se adecua cada determinado tiempo para estar a la vanguardia de la Educación en el país y en el mundo, esto lo hace precisamente porque derivado de la globalización se hacen intercambios con Universidades de otros países para permitirles a los estudiantes la experiencia internacional, pero esto obliga a que estemos al mismo o mejor nivel que todas esas Universidades.
- Sin embargo, el 20% manifestó que, en lo general sí, pero en lo particular hay algún personal que vive en el pasado y se resiste al cambio y que, si se adapta a los cambios, pero con deficiencias

5.2. Cultura Organizacional

5.2.1. Valores

El cuestionamiento sobre la concordancia de los valores personales con los valores Institucionales, el 80% de los entrevistados consideró congruentes los valores con las acciones de la Universidad, asimismo consideraron congruencia entre los valores Institucionales y los valores personales, valoran que la organización constantemente esté adecuando su filosofía y valores a las nuevas realidades lo cual le permite estar a la vanguardia y empática con las nuevas generaciones sin perder sus raíces y lo que la hicieron ser lo que hoy es, atendiendo su lema de “educar en la verdad y el honor”, el 20% de los entrevistados difirieron en su percepción de congruencia sobre todo respecto a la Institución misma, comentan que algunos funcionarios no actúan de acuerdo a lo que de ellos se esperaba violando de esa forma la ética y los valores de la institución, afectando esto de manera significativa en la imagen de la misma, sobre todo en lo referente a la

empatía, libertad y lealtad, sin embargo estuvieron de acuerdo en que se refiere a algunas personas y no a la Universidad misma, pero lamentan que al ocurrir esto, se daña el concepto en general.

5.2.2. Ambiente laboral

Respecto al ambiente laboral el 80% de los entrevistados consideraron que existe un excelente clima laboral, manifestaron que existe mucha unión, disposición para trabajar en equipo, empatía y organización. Perciben que el ambiente es de colaboración y apoyo conjunto para alcanzar los objetivos y por consiguiente se trabaja en equipo. Las personas que laboran en el área administrativa de la facultad en general son muy profesionales y hacen todo por cumplir con las expectativas que se tiene de cada uno de ellos, consideran que trabajan con gusto e incluso esta unión ha permitido que a pesar de la pandemia se puedan coordinar eficientemente las actividades y los apoyos entre sí.

El 20% de los entrevistados manifestaron sentirse muy abrumados y consideran que la distribución del trabajo no es equitativa, sino que a algunas personas se les carga mucho más el trabajo y ello tensa el ambiente y genera estrés y presión que llega a afectar el estado de ánimo de los afectados y de su vida personal.

Respecto a las sugerencias para posibles mejoras en el ambiente de trabajo y el trabajo en equipo los entrevistados comentaron los siguientes puntos:

- Lo ideal es tener un líder eficiente, de tal forma que ya distribuido el conocimiento o la capacidad de cada integrante con toda la seguridad se logrará el éxito.
- Fijarse un objetivo cada persona involucrada y que este sea funcional para todo el equipo de trabajo, centrándose principalmente en aquello que cause impacto en la

mejora del servicio y atención, que conozcan las actividades que realizan todos con la finalidad de que todos apoyen.

- Tener mayor claridad en las descripciones de puesto para establecer las funciones, responsabilidades y alcances de cada puesto.
- Mayor acercamiento y retroalimentación para que cada uno de los empleados se sienta más seguro de que lo que está haciendo se le valora y está de acuerdo a lo que se espera del puesto. Hacer que se sientan implicados en los objetivos de la Facultad y de la UAQ.
- Cursos de integración entre todos los departamentos más cotidianos, mayor comunicación, fomentar la cultura y la tradición, mayor empatía en las actividades que se realizan, apertura al cambio y disposición de adoptar nuevas formas de trabajar.
- Crear un ambiente de confianza entre funcionarios y colaboradores; escuchar a los empleados, capacitar a los empleados y motivarlos para que aprendan más; establecer un sistema efectivo de reconocimiento y recompensa, así como la competencia sana y por último implementar y hacer como propios proyectos de responsabilidad, creo es como se puede fomentar y mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo en la facultad.
- Empatía, apertura al cambio, disposición de adoptar nuevas formas de trabajar
- Implicar a los colaboradores en los objetivos de la facultad y de la UAQ, no solo es importante darles a conocer la importancia de los objetivos y los resultados sino también la capacitación y motivación.
- Conocimiento de los objetivos de cada área o departamento, el personal que lo integra, qué tanto esa actividad o los resultados que consiga afectarían o interfieren en el logro

de los objetivos de esas otras áreas, la comunicación entre departamentos, empleados y empleado con líderes es uno de los factores que van a contribuir de una forma clara a conseguir el compromiso de los empleados.

- Crear un ambiente de confianza entre funcionarios y colaboradores; escuchar a los empleados, capacitar a los empleados y motivarlos para que aprendan más; establecer un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas, así como la competencia sana
- Implementar y hacer como propios proyectos de responsabilidad, creo es como se puede fomentar y mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo en la facultad.
- Mayor comunicación

5.2.3. Reconocimiento

Al preguntar a los entrevistados si consideraban que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes, el 50% manifestaron que si es reconocido su trabajo por sus jefes inmediatos pero que ello no debe implicar que se confíen y disminuir el rendimiento al tener la confianza de los jefes ya que esta confianza debe implicar mayor compromiso y responsabilidad; el 30% consideraron que sus jefes no conocen bien las funciones que se realizan en su puesto por tal motivo no son muy empáticos en el reconocimiento ya que no tienen idea de lo que implica todo lo que tienen que hacer para el cumplimiento de objetivos sin dejar de dar atención de calidad a los usuarios que acuden diariamente a resolver diferentes situaciones personales; el 20% siente que no se le reconoce su trabajo ni existe interés en su jefe o líder de departamento en ello.

Entre otras respuestas comentaron lo siguiente:

- Está reconocido adecuadamente; también se podría tener más en cuenta las naturales aspiraciones personales de crecimiento personal, siempre debemos esforzarnos más, no sentir que hemos dado todo; entre más confianza y reconocimiento ofrecen los jefes, más compromiso y responsabilidad se tiene para llevar a cabo lo que se espera de nosotros.
- No tenemos la importancia o el reconocimiento suficiente; creo que las autoridades subestiman y no conocen que dentro del área se llevan a cabo muchas actividades.
- Falta apoyo para promociones a nivel Institucional.

5.3. Gestión del Conocimiento

5.3.1. Inducción

Respecto a la forma en la que se les informó a cada empleado sobre los procedimientos y técnicas de trabajo para la comprensión de las tareas se les cuestionó si esta inducción a la operatividad se realizó de manera formal a través de manuales y guía específica o de manera informal a través de los compañeros de trabajo, el 50% de los entrevistados manifiesta que la inducción la recibió de los compañeros de trabajo y sobre la marcha; el 16% menciona que lo hizo de manera propia preguntando, investigando, apoyándose en la observación y buscando por sí mismo las respuestas al día a día y el 34% manifiesta que tuvo inducción del jefe inmediato o del antecesor del puesto, además del apoyo en los manuales y guías formales que existen en la página de la facultad y en las funciones del puesto que están muy bien definidas por rectoría, sin embargo aún este último grupo de personas considera que gran parte del conocimiento se recibe de los compañeros de trabajo quienes apoyan y aportan para la toma de decisiones y acciones a realizar en cada caso, lo

cual permite tener la confianza de evitar en la medida de lo posible errores en las decisiones y la atención al usuario y al cumplimiento de los objetivos administrativos; algunas de las respuestas fueron:

- A través de los compañeros.
- De ambas, basándose en la experiencia y conocimiento de los procedimientos y procesos que se ejecutan en el área.
- Por medio de una inducción al puesto.
- En cada puesto existen procedimientos de lo que se hace y esto se encuentra en los manuales de procedimientos, de igual forma con apoyo de las autoridades correspondientes.
- Por iniciativa propia ya que no hubo enseñanza de quien desocupó el puesto.
- La persona antecesora, también uno de los jefes tuvo a bien enseñar técnicas y se complementó con el involucramiento en el trabajo ya que por parte de los compañeros no se podía adquirir por que las áreas son diferentes.

5.3.2. Profesionalización

Respecto a la facilidad para acceder al conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones y la profesionalización del trabajo a través de fuentes internas como manuales, material impreso, reuniones, bases de datos o cualquier otro medio, los entrevistados contestaron que la Universidad cuenta con una serie de manuales y posibilidades de acceder al conocimiento sin embargo es complicado encontrar lo que se busca; el 70% consideraron que existe toda la información necesaria de manera formal en la página de la Universidad e incluso si se analizan a profundidad permiten que el personal se desarrolle

y pueda aspirar a crecer profesional y personalmente; el 20% considera que existe información general pero se requiere información específica que tal vez deba existir en cada facultad e incluso agregar factores informales pero de uso cotidiano y el 10% manifiesta que es muy complicado acceder al conocimiento formal lo cual puede provocar riesgos de alteración en el entendimiento y aplicación de las normas.

5.3.3. Capacitación

Al cuestionar sobre la capacitación que reciben por parte de la Institución, los entrevistados comentaron recibir capacitación de manera formal por parte de la Universidad para el crecimiento profesional y personal, pero en lo referente a la capacitación sobre el trabajo, lo reciben más bien de parte de los compañeros de trabajo como una capacitación informal más dirigida a la actividad.

Manifiestan que se capacita a través de cursos, diplomados que otorga la institución, las capacitaciones siempre están disponibles para todos los que deseen prepararse más, tanto a nivel profesional como a nivel personal, siempre se permite aprender y esto contribuye a la mejora y actualización. Esta capacitación se otorga del programa institucional; la Facultad podría contribuir con un programa propio.

El 10% comentó que no del todo se capacita al personal y más bien la capacitación que se recibe es a través de los compañeros.

Mencionan que constantemente se les informa de cursos administrativos y docentes, así como de enfocados a los valores, el estrés y temas además de profesionales, personales de gran interés y todos tienen acceso a ellos, por lo tanto quienes no los toman seguramente es por falta de interés ya que no se obliga a nadie a tomarlos sin embargo esta capacitación si sirve para otros efectos como estímulos y demás.

5.3.4. Almacenamiento del conocimiento

Ante la pregunta sobre la forma en la que cada persona almacena su conocimiento formal e informal como experiencia, propuestas de mejora, procedimientos, etc. para que quede establecido en la Institución, los entrevistados comentaron que se almacena en los manuales y se procura tenerlo en elementos como Drive, que permita el acceso a los involucrados lo cual es fundamental para considerar que el conocimiento se está registrando y capitalizando para los siguientes que ocupen el puesto, también se crean carpetas digitales.

La utilización de las TIC'S da la oportunidad de almacenar la información, además se va actualizando periódicamente para que en caso necesario la persona sucesora pueda continuar sin mayor problema la labor y para la institución sería mediante los formatos del departamento de calidad.

El 20% consideró estar utilizando primero en papel, tipo carpetas físicas, y las presentaciones de las propuestas para ser revisadas por quien corresponda.

Se comparte de manera verbal directa con los demás departamentos y la información de procedimientos se almacena en sistemas de información digitales.

El 20% menciona que no se almacena, pero se ve reflejado en los resultados positivos y satisfactorios, esto debido a que no se tiene forma de almacenar el conocimiento y procedimientos institucionales, esto, en el mejor de los casos se acumula de manera personal y en general comentan que existe muy poca oportunidad de propuestas y cambios para ello.

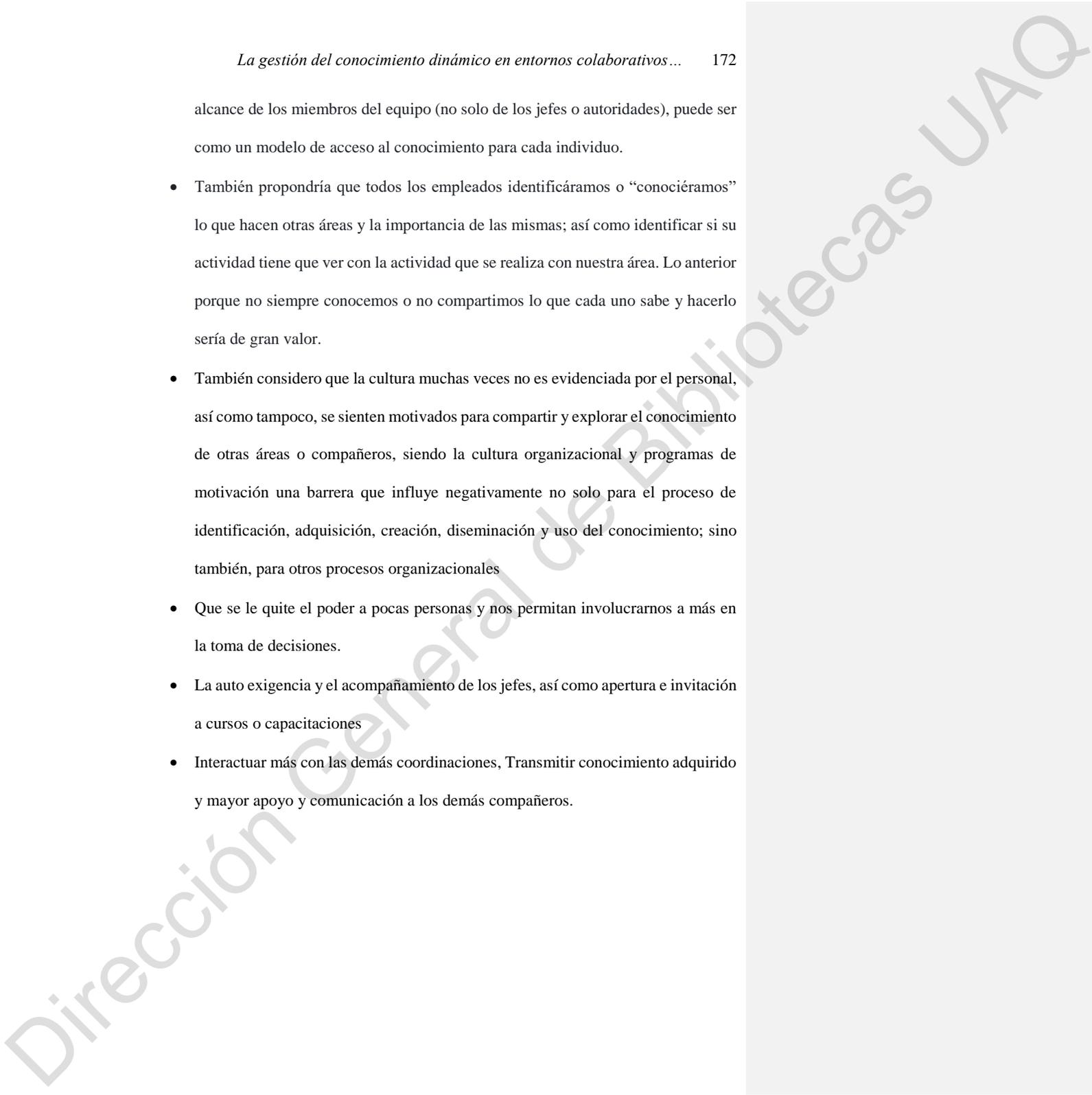
5.3.5. Fortalecimiento de la Gestión del conocimiento

Los entrevistados emitieron sugerencias para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en su departamento y en su Institución y algunas de las respuestas que propusieron son:

- Organizar reuniones dentro del área cada cierto tiempo para exponer ideas y puntos de vista y así mantener un buen desempeño.
- Elaboración de manuales por cada puesto, que los trámites sean más ágiles.
- Que existan bases (sistemas de cómputo o programas tecnológicos) a las que se pueda acceder en la que fácilmente se encuentre por temas o por conceptos los procedimientos y actividades (tanto formales como informales) para la fácil realización de las funciones y las acciones.
- Debe existir disposición por parte de los trabajadores de la Facultad para enfrentar a los cambios y nuevos retos que se suscitan día con día en la UAQ, así como a realizar su trabajo de la mejor manera en tiempo y forma que esto es muy importante para poder implementar un programa de gestión del conocimiento al interior de la Facultad.
- Crear una dinámica de identificación del conocimiento centrada en la documentación de manuales y procedimientos establecidos por la Facultad, disponibles para el quehacer diario de cada colaborador en su sitio de trabajo o área de manera tal que cada persona sea capaz de entender lo que debe hacer y saber de su actividad laboral. Asimismo, tal vez valdría la pena registrar las actividades diarias en una plataforma tecnológica ya que al hacer esto y poderlo al

alcance de los miembros del equipo (no solo de los jefes o autoridades), puede ser como un modelo de acceso al conocimiento para cada individuo.

- También propondría que todos los empleados identificáramos o “conociéramos” lo que hacen otras áreas y la importancia de las mismas; así como identificar si su actividad tiene que ver con la actividad que se realiza con nuestra área. Lo anterior porque no siempre conocemos o no compartimos lo que cada uno sabe y hacerlo sería de gran valor.
- También considero que la cultura muchas veces no es evidenciada por el personal, así como tampoco, se sienten motivados para compartir y explorar el conocimiento de otras áreas o compañeros, siendo la cultura organizacional y programas de motivación una barrera que influye negativamente no solo para el proceso de identificación, adquisición, creación, diseminación y uso del conocimiento; sino también, para otros procesos organizacionales
- Que se le quite el poder a pocas personas y nos permitan involucrarnos a más en la toma de decisiones.
- La auto exigencia y el acompañamiento de los jefes, así como apertura e invitación a cursos o capacitaciones
- Interactuar más con las demás coordinaciones, Transmitir conocimiento adquirido y mayor apoyo y comunicación a los demás compañeros.



5.4. Capacidades Dinámicas

5.4.1. Adquisición de habilidades

El 100% de los entrevistados consideraron que día a día están aprendiendo nuevas cosas y adquiriendo nuevas habilidades ya que con la experiencia que se va ganando se van fortaleciendo las habilidades que ya se tienen y las que se van adquiriendo, el trabajo permite una constante innovación en la forma de realizarlo y esto permite ir perfeccionándolo, se van fortaleciendo sobre todo las capacidades de servicio y se aprende a escuchar y ser humildes, aceptar que todas las personas tienen diferentes habilidades y competencias que se complementan con las propias para el desarrollo óptimo de las actividades del equipo, consideran que lo más interesante es superar los retos propios, algunas de las respuestas a la pregunta de si han adquirido nuevas habilidades los entrevistados respondieron:

- Si, muchas, además me he topado con retos que he superado, profesionales y académicos.
- Adquirí la habilidad de bajar listas y tener el conocimiento para tener la capacidad de dar información en mi área de trabajo.
- Si, con base a mi experiencia dentro de la institución día a día se aprende cosas nuevas, ya continuamente se está innovando.
- En los últimos años he podido mejorar mi desempeño.
- Claro, creo que cada día se fortalecen algunas de las capacidades que tengo de servicio y de calidad en lo que hago, conforme se aprende más se mejora, la clave es estar abierto a aprender y ser humildes en aceptar que todos saben más que uno en algún aspecto y es importante aprender de todos.

- Si eh adquirido capacidades y las habilidades que tenía las perfeccionamos día con día.
- Si, muchas, además me he topado con retos que he superado, profesionales y académicos.
- Considero que sí he adquirido capacidades y habilidades para el eficaz desempeño de mi trabajo.
- Si, cada tierra nueva nos enseña algo nuevo, cada nuevo aliado nos hace más fuertes.

5.5. Comportamiento Organizacional

5.5.1. Motivación

Respecto al cuestionamiento sobre si se sienten motivados y satisfechos en su trabajo, el 60% de los entrevistados consideraron que la misma institución motiva a continuar preparándose tanto laboralmente, académicamente y personalmente, causando impacto en la motivación y satisfacción personal, el 10% percibe que cuenta con un buen nivel de motivación y satisfacción porque trabaja en lo que le gusta y disfruta mucho compartir con sus compañeros de trabajo y combinar actividades administrativas con las clases y sentir que se está contribuyendo de manera importante en una de las actividades más nobles que existen que es la Educación para un país mejor, el 30% manifestó no sentirse motivado ni satisfecho ya que considera que pudiera desarrollar un trabajo mejor pero no se le ha considerado y se sientes desaprovechados.

5.5.2. Satisfacción

Respecto a la satisfacción que tienen en su trabajo y en las actividades que realizan, los entrevistados contestaron que cuando ya tienen el conocimiento de su área se disfruta más porque ya se tiene el dominio y eso disminuye el estrés; mencionaron que la institución otorga y beneficia de manera simbólica siendo empática con su personal apoyándolos en el desarrollo personal y laboral, para así tener un mejor desempeño dentro y fuera de la institución, esto hace que las tareas se desempeñen con el pleno conocimiento y confianza, de igual forma mencionan que es satisfactorio el saber que se apoya de manera directa o indirecta en todos los aspectos, sobre todo cuando más lo necesitan como pudiera ser alguna situación personal, algunos mencionaron que disfrutaban su trabajo porque les gusta mucho lo que hacen y buscan siempre algo nuevo, diferente y creativo que aportar para hacer crecer su puesto y su persona.

El 10% mencionó que está muy satisfecho porque les gusta el trato con los usuarios y con sus compañeros de trabajo, considerando que la finalidad y objetivos del área son nobles y enriquecen a cualquier persona que haga uso de sus servicios, además el compañerismo, la empatía y cordialidad que se ha alcanzado como compañeros de trabajo es muy buena y cada día es un nuevo reto y lo que se aprende se puede aplicar en situaciones similares en la vida cotidiana.

Comentado [M1]: Al diagrama de abajo le pongo un nombre? SI TIENES QUE PONERLE UN NOMBRE A LA FIGURA Y EXPLICARLA PARA QUE QUEDE SEPARADA DEL ULTIMO SUBTITULO QUE ES SATISFACCION PORQUE SI LO DEJAS ASI PARECE QUE ES UNA GRAFICA DEL PUNTO ANTERIOR. PONLE EL TITULO Y DEBAJO DE LA FIGURA LA EXPLICACION PARA QUE NO TERMINE EL CAPITULO CON UNA FIGURA SIN EXPLICAR, INCLUSO YO LA MOVERIA A LAS REFLEXIONES FINALES PORQUE DE ALGUNA MANERA ES LA MANIFESTACION GRAFICA DE TUS CONCLUSIONES

6. REFLEXIONES FINALES

La gestión del conocimiento es un tema que en los años noventa hace que los altos directivos de empresas se preocupen ya que su principal activo es el conocimiento. Dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es indispensable impulsar su conversión al conocimiento explícito.

Tal como la propuesta de Nonaka et. Al (1999) de socialización de tácito a tácito, el cual involucra compartir experiencias y crear conocimiento tácito. Por ello y tal como comenta Palacios (2000) citando a Nonaka, la clave es la experiencia. Exteriorización (de tácito a explícito), en donde el conocimiento tácito se convierte en explícito y adopta la forma de conceptos, hipótesis, analogías o modelos. Combinación (de explícito a explícito), que hace referencia a un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento.

En la actualidad, la gestión del conocimiento se ha transformado en un elemento competitivo definitivo para las organizaciones; el conocimiento se ha convertido en el recurso económico clave y en la principal fuente de ventaja competitiva. La creación del conocimiento tiene gran importancia en las organizaciones para el proceso de aprendizaje en la organización y en el desarrollo de las acciones administrativas a convertirla en una organización competitiva.

La creación del conocimiento es un proceso en donde el individuo lo tiene que irlo construyendo en forma práctica, de tal forma que le permita tomar decisiones adecuadas dentro del entorno de su empresa y por ende, el conocimiento que se genera en la organización se crea por el contacto directo con situaciones que proveen información a las personas para que puedan generar un saber propio.

Para la creación de un conocimiento organizacional que abarque toda la organización, es indispensable que esta tenga el compromiso de hacer de esta meta el objetivo central de su gestión y para esto deben enviarse mensajes claros para poder transmitirlo a toda la empresa y así resaltar el papel de la dirección en este compromiso. Es necesario expresar con precisión las acciones específicas para crear un contexto que sea apropiado y que de facilidad a las actividades grupales y que permita pasar de la creación y acumulación del conocimiento de un nivel individual a un nivel organizacional.

El objetivo de crear el saber organizacional, que abarque a toda la comunidad organizacional, es necesario que se transmita a toda la organización sin reservas, y la dirección debe informar de manera clara su intención en este sentido, con la finalidad de desarrollar en sus colaboradores un fuerte compromiso con la empresa y sus metas.

Se recalcan las estrategias y los procesos que se han desarrollado para lograr que el conocimiento que se ha creado en la organización se comparta de manera libre, de tal forma que este no sea propiedad privada de una persona o de unos cuantos.

Es muy importante que en la organización se cuente con equipos de alto desempeño para que así exista un liderazgo y confianza entre todos sus colaboradores, de tal forma que la misión, visión y los objetivos de la misma sean comprendidos y compartidos con todos, de esta manera es como estarán enfocados por igual.

Los equipos de alto desempeño se forman en las empresas con el objetivo de ayudar a todos y cada uno de los integrantes de la misma, de tal forma que puedan desarrollar sus habilidades y así puedan cumplir con el objetivo, creando sinergia y buscando maximizar la eficiencia en el trabajo.

Por ello la organización necesita tener en cuenta que es lo que quiere llegar a ser y plantearse que es lo que la va a diferenciar de las otras empresas que ofertan lo mismo que

ella de tal forma que puede identificar aquello que el capital humano puede brindar para convertirse en un actor principal y lograr lo que se ha propuesto. Una empresa que tiene una visión compartida que se rige a través de valores, entiende que logrará su objetivo principal a través del factor humano que labora en ella.

De aquí radica la importancia de este tema ya que actualmente los clientes (usuarios) buscan aquella organización que ofrezca calidad y rapidez en los servicios. Es fundamental que las empresas tengan una mejor forma de organizarse y hacer sus negocios ya que la competencia requiere de personas que cuenten con capacidades suficientes para mejorar el comportamiento de la organización.

Definitivamente, los equipos de trabajo, independientemente de las actividades que realicen, asumen mucho beneficio y efectividad; estableciendo un componente clave en el logro de los objetivos; de la calidad y de la excelencia en las empresas.

Los Equipos de Alto desempeño, están constituidos por un número pequeño de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, a su vez, comprometidos con un objetivo común, se establecen metas realistas, compartidas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas, de tal forma que se aseguren los resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales sus integrantes se hacen mutuamente responsables. Los mejores equipos son aquellos que para poder alcanzar excelentes resultados, tienen la capacidad de combinar diferentes elementos organizacionales, colectivos e individuales, de tal manera que demuestran lo mejor de la organización y de cada uno de sus colaboradores.

La globalización es un factor que sin lugar a dudas está afectando actualmente las organizaciones del mundo y por ello esto no se puede dejar pasar. Muchas de las grandes organizaciones del mundo están tomando un rol de empresa multinacional, esto quiere

decir que sus objetivos están dirigidos a mercados que son internacionales y que por ello se enfatizan por su participación en varios países. La globalización está ligada primeramente a la internalización de las organizaciones en conjunto con sus productos y servicios ya que no es suficiente contar con estrategias en donde las empresas operen en un país local y por ello se debe buscar nuevos mercados, hacerse de alianzas estratégicas para así poder crecer como organización.

Aun cuando las organizaciones que conocemos son grandes y exitosas, existe una nueva tendencia de las organizaciones latinoamericanas que están adquiriendo este rol y a estas empresas se les reconoce como multinacionales o latinas, las cuales cuentan con una alta diversificación por que han agregado nuevas unidades de negocios relacionados y porque lo han logrado a través de la adquisición de otros nuevos.

De gran importancia es mencionar el tema de ventajas competitivas que poseen las organizaciones y que de esta manera les permiten operar en diferentes mercados con éxito. Por lo anterior, se puede ultimar que existen diversos patrones de conducta para el logro del éxito, pero sin embargo cada organización tiene sus estrategias y ventajas competitivas únicas, las cuales las han ayudado a conseguir el éxito, tanto dentro como fuera del país, de tal forma que no existe un modelo a seguir para las empresas que quieran emprender su camino para convertirse en multinacionales.

Actualmente, un factor que está afectando a las organizaciones del mundo es la globalización; por ello, muchas empresas están cambiando su rol a multinacional, esto quiere decir, con objetivos que están encaminados a los mercados internacionales y se destacan por su contribución en varios países. Por lo anterior, la globalización está primordialmente ligada a la internalización de las compañías, en conjunto con sus productos y servicios.

Ya no es suficiente contar con estrategias para operar en un país a nivel local ya que la tendencia es internacionalizarse a través de la búsqueda de nuevos mercados, contar con alianzas estratégicas o pertenecer a algún bloque comercial; estos son algunos factores importantes a considerar y que van tomando peso cuando se quiere crecer como compañía.

La perspectiva de las capacidades dinámicas se basa en la perspectiva de los recursos y capacidades, la teoría del aprendizaje organizacional, la perspectiva basada en el conocimiento y en la teoría de la contingencia. Se necesita de un arduo conocimiento de los cambios del entorno, de los recursos y capacidades de la organización.

Los directivos de la organización necesitan velar por el desarrollo de sus capacidades y competencias para promover cambios estratégicos dentro de la empresa para lograr un ajuste con el entorno.

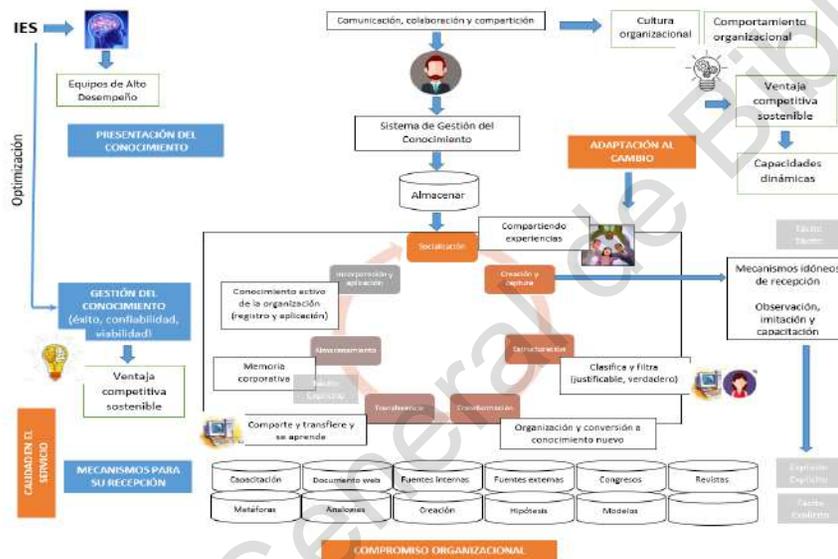
La necesidad de desarrollo de las capacidades dinámicas, las empresas son capaces de hacer frente a los desafíos que implica un entorno cambiante. Por ello, las capacidades dinámicas se conforman como instrumentos y herramientas para poder adaptarse a los cambios del entorno, identificar las oportunidades que se presentan en el mercado y aprovecharlas a través del desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios.

Para poder sostener el proceso de desarrollo de nuevos servicios y procesos, las empresas requieren llevar a cabo prácticas que se relacionen con las capacidades dinámicas; estas no serían posibles sin la combinación de sus primordiales recursos organizativos, que consienten la creación, absorción, integración y reconfiguración simultánea y continua de conocimiento y estos deben de adaptarse al progreso del mercado.

Es importante mencionar que cuando se reconoce la necesidad del desarrollo de capacidades dinámicas, las empresas tienen la capacidad de hacer frente a los desafíos que

conlleva un entorno cambiante. Es por ello que las capacidades dinámicas son tomadas en cuenta como herramientas para adaptarse a los cambios que sufre el entorno, detectar las oportunidades que se presentan en el mercado y poder aprovecharlas a través del desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios; esto no sería posible sin la combinación de sus principales recursos organizativos, que permiten la creación, absorción, integración y reconfiguración continua de conocimiento.

Figura 2.16. Propuesta Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Las Instituciones de Educación Superior son conscientes de la importancia que tiene el conocimiento en la organización, de tal forma que se pueda contar con un equipo de trabajo competitivo que gestione y a la vez, optimice el conocimiento. Una de las competencias que más se requieren en el entorno laboral, es la capacidad que debe de tener cada colaborador para trabajar en equipo. El contar con Equipos de Alto Desempeño hace

que puedan ayudar a la realización de los objetivos organizacionales, de tal forma que pueda mantener la competitividad y se ayude a la organización a crecer de manera constante y que reaccionen de manera eficaz y eficiente a todos los cambios del entorno.

La optimización del conocimiento puede lograrse a través de la gestión del conocimiento pretende que la organización actúe de forma inteligente para poder asegurar su éxito, confiabilidad y viabilidad, además de sacar el máximo de sus recursos para así garantizar una renovación constante que logre una ventaja competitiva sostenible para la organización, en el que se pueda demostrar el conocimiento.

Uno de los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad es la de transformar el conocimiento que posee cada uno de los colaboradores en un conocimiento organizacional. Cuando ellos empiezan a trabajar en equipo, se comunican, colaboran y comparten experiencias, creando a su vez una cultura organizacional colaborativa que favorezca el proceso para poder incrementar el patrimonio intelectual de la empresa. La cultura organizacional se ve o no afectada por el comportamiento organizacional, debido a que unos de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es el adaptarse a personas que son diferentes y por ende deben volverse más hospitalarias para ese diverso grupo de personas. El que ellos tengan ese sentido de pertenencia, hace que puedan trabajar mejor, logrando una ventaja competitiva sostenible.

Haciendo referencia al comportamiento, la teoría de la organización proporciona herramientas conceptuales que aportan al estudio, análisis y comprensión del comportamiento de las organizaciones. Así es como dentro de esta teoría se desprende del estudio del origen de recursos y capacidades de la organización (capacidades dinámicas), las cuales se basan en la habilidad que tienen las empresas para renovar sus competencias

y dar una respuesta rápida a los cambios del entorno mediante la búsqueda de oportunidades, con el objetivo de crear nuevos productos, servicios o procesos.

Es fundamental presentar el conocimiento a través de un sistema de gestión del conocimiento en el que la organización buscará la herramienta adecuada para organizar la información y que así esta pueda ser almacenada para su uso. Lo anterior puede ser posible a través de la socialización, creación, captura, estructuración, adaptación, transformación, transferencia, almacenamiento, incorporación y aplicación.

1. **SOCIALIZACIÓN:** toma en cuenta al individuo como una integración de factores biológicos, psicológicos y sociales; la personalidad es resultante del proceso de socialización. Es de gran importancia para la GC ya que, de sus interrelaciones, los individuos establecen valores, principios y motivaciones para el logro de sus objetivos.

El nuevo conocimiento procede de una creación individual, en donde la cultura organizacional juega un papel importante. Si este punto no se generaliza en un mismo contexto, el proceso de creación del conocimiento puede ver afectado.

2. **CREACIÓN Y CAPTURA DEL CONOCIMIENTO:** en la cual se deberán establecer mecanismos idóneos para la recepción del conocimiento, a través de la observación, imitación y capacitación.

Se identifica el conocimiento valioso requerido por la organización y se establece cual estará disponible y cual no, así como sus fuentes; se selecciona una estrategia de acción, tomando en cuenta factores como la innovación, capacidad de respuesta, productividad y competencias. La adquisición de este conocimiento se dinamiza de acuerdo con la estructura administrativa. El trabajador del conocimiento captura el conocimiento de los

expertos, entrevistas, estudios de casos, sistemas, correos, etc., y se identifica, clasifica y relaciona, estableciendo metadatos para los conceptos y este lo retiene para ser usado.

4. **ESTRUCTURACIÓN:** se clasifica y filtra el conocimiento valioso adquirido (justificado, creíble y verdadero), tomando en cuenta al factor humano y tecnológico. Es necesario establecer criterios que permitan priorizar y esquematizar el conocimiento, codificarlo, clasificarlo y ubicarlo. Conformar una memoria corporativa.

5. **TRANSFORMACIÓN:** se organiza y se convierte el conocimiento estructurado en algo concreto. El conocimiento adquirido y almacenado es dinámico y cambiante en el tiempo de acuerdo a las necesidades de la organización – es importante su transferencia entre los miembros de la empresa y enriquecerlo y convertirlo en nuevo conocimiento.

6. **TRANSFERENCIA:** se establece cómo el conocimiento llegará a los miembros de la organización, es necesario, compartirlo, transferirlo y aprenderlo, a través de la educación, capacitación, portal corporativo, mensajería electrónica, es decir, mecanismos que deben estar disponibles en la organización para transmitir la información adecuada que permite crear y aplicar el conocimiento y apoyados en la tecnología.

7. **ALMACENAMIENTO:** los datos que se obtienen se almacenan para obtener consultas rápidas a partir de palabras, conceptos, etc, (memoria corporativa), tomando en cuenta los intereses de cada usuario, y permitiendo la colaboración entre estos para poder compartir el conocimiento tácito a explícito, de tal forma que pueda estar disponible para ser utilizado, incorporándose en un medio físico que pertenezca a la organización.

8. **INCORPORACIÓN Y APLICACIÓN:** adquirir el conocimiento como parte activa de la organización, registrarlo y aplicarlo para no perderlo. El conocimiento tendrá

un valor apreciado cuando su utilización diseccione la organización a mejoras en sus procesos, nuevos productos, innovación y mejora en los procesos, toma de decisiones.

Tal como mencionan Bustelo y Amarilla (mencionados en Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M., 2016), si no se cuenta con una adecuada gestión de la información, no será posible llegar a la gestión del conocimiento. Para ello es recomendable la informatización en la organización, antes de implantar un sistema de gestión del conocimiento.

Para una correcta implementación de la gestión del conocimiento, es fundamental dirigir los esfuerzos en el recurso humano, estableciendo políticas que motiven a los colaboradores a compartir sus conocimientos, a través de talleres, cursos, pláticas y todo aquello que logre estimular las nuevas ideas y formas de realizar las cosas, en la gestión de la información, estableciendo documentales o gráficos que den la oportunidad de compartir la información que se produce en la organización y en la medición de los activos intangibles, implantando metas y controlando los resultados de la evolución que va teniendo el capital intelectual.

Para poder pensar en la gestión del conocimiento, es trascendental conocer los departamentos, puestos, procesos, responsabilidades y actividades que tienen de manera directa un impacto con el conocimiento, también es fundamental el manejo de las tecnologías de información y comunicación por todos sus colaboradores de la empresa, esto debido a que es una plataforma que facilita el almacenamiento y flujo de conocimientos.

Sin la disposición y el compromiso de los individuos de participar de manera activa en los procesos de la gestión del conocimiento, sin la capacitación y actualización de

La gestión del conocimiento dinámico en entornos colaborativos... 186

conocimientos, sin un entorno favorable a la innovación y un clima organizacional positivo, las tecnologías de información y comunicación no servirán de mucho.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, M (2003). *Competencias Centrales y Ventajas Competitivas*. Revista de Contaduría y Administración. No. 209, abril-junio.
- Asimet Capacitación. (2001). *Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad?* En B. Gautier y M.O. Vervisch, Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos. Recuperado de http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm
- Avendaño Pérez, V y Flores Urbáez, M. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. Universidad Nacional Autónoma de México. León, México. Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 4, núm. 10. Págs. 201-222.
- Barney, J. B. (1991). Firma Resources and sustained competitive advantage. *Journal of managem*, 17 pp. 99-120
- Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson.
- Cruz, G. Jorge (2013). *Estrategia de aprendizaje, innovación y rendimiento empresarial en entorno dinámicos*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid.
- Dávila, A. y H. Martínez, N. (1999) (Coordinadoras). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Siglo veintiuno editores.

- Estrod C. (2016). *Redbooth. The work smarter guide. Descubre 8 dificultades de trabajar en equipo y cómo solventarlas*. Consultado el 20 de marzo del 2020 desde: <https://redbooth.com/hub/es/dificultades-trabajar-en-equipo-solventarlas/>
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. Madrid: Uteha.
- Gómez Díaz, D., et. al (2005) *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. Págs. 38-44.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management review*. Vol. 33 numero 3 pp 114-135, abril 1 1991
- Güemes, J. J. (2006). *Expertas en personas*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Gutiérrez, L. D. (2018). *La importancia de formar equipos de alto rendimiento*. Consultado el 15 de agosto del 2020 desde: <https://profesionistas.org.mx/formar-equipos-de-alto-rendimiento/>
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2004). *Equipos que Triunfan*. Deusto: Harvard Business Review.
- Katzenbach, J.R. (2000). *El trabajo en equipo*. España: Granica.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Mahoney, J, T. y Pandian J. R. (1992). La visión basada en recursos dentro de la conversación de la gestión estratégica. *Strategic Management Journal*. Volumen 13, número 5, pp 363-380
- Malpica, R., et. al. (2014). *Equipos de trabajo de alto desempeño*. Universidad de Carabobo Venezuela. Págs. 1-14.

- Martínez Guillén, M. C. (2003). *La Gestión Empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid – España: Díaz de Santos.
- Miranda Torres, J. (2015). *El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones*. Investigación Administrativa, núm. 116. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás. Distrito Federal. México. pp. 81-93. ISSN: 1870-6614.
- Montalván Garcés, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Navas López, J. E. (2015). *Reflexiones sobre la identificación y medición del capital intelectual de la empresa*. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 23 - No. 33. Madrid, España.
- Nonaka, I. (1994)- Una teoría dinámica de la creación de conocimiento organizacional. *Ciencias de la Organización*. Volumen 5 número 1, pp 14-37
- Peteraf, M. A. (1993). Estructura intraindustrial y respuesta a los rivales. *Managerial and Decisions Economics*. Volumen 14, numero 6, pp 519-528 (noviembre-diciembre 1993)
- Portafolio. Empresas (2020). *La importancia de formar equipos de alto desempeño*. Consultado el 15 de agosto del 2020 desde: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/importancia-formar-equipos-alto-desempeno-33640>
- Porter, E.M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M. (1985). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas. Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más. Consultado desde: <http://www.webyempresas.com>

- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. Ed. CECSA.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review*. Consultado desde: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1994): "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp. 5-16.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Schulz, A. y Hoegl, M. (2006). Creación de conocimiento en proyectos de desarrollo de nuevos productos. *Diario de Gestión*. Volumen 32, número 2 pp 210-236 (abril 2006)
- Schwartz, F. (2016). Google y los 3 factores de equipos de alto desempeño. 21-10-2016. Consultado el 18 de noviembre del 2020 desde: <https://www.youtube.com/watch?v=MPtHfilnC4o>
- Torres de la Maza, D y Vega Villablanca, D (2007). *Ventajas Competitivas en Empresas Multilatinas*. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Págs. 10-34.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. España: Gestión 2000.
- W. Cole, Donal y Gaynor Butterfield, E. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires- Argentina: Nobuko.
- Yip, G. (1993). *Globalización*. Ed. Norma.

Zapata, et. al. (2018). *Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto*. Investigación Administrativa. Vol. 47. Núm. 121. Instituto Politécnico Nacional. México. ISSN: 1870-6614.

12 MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK, *El Modelo de las 7S de McKinsey*, Centro de Conocimiento, consultado el 16 de septiembre de 2020 en: http://www.12manage.com/methods_7S_es.html