



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

La creación de ventajas competitivas a través del capital humano en una
empresa del sector Aeroespacial

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

Presenta
Bruno Castrejón Ayala

Santiago de Querétaro, Mayo/2013



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

LA CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR AEROESPACIAL

TESIS

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

Presenta:

Bruno Castrejón Ayala

Dirigido por:

Dra. Rosa María Romero González

SINODALES

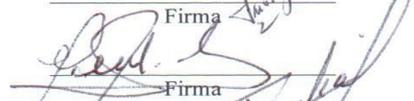
Dra. Rosa María Romero González
Presidente


Firma

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario


Firma

Dra. Graciela Lara Gómez
Vocal


Firma

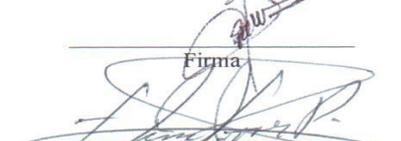
Dra. Amalia Rico Hernández
Suplente


Firma

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Suplente


Firma


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


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro, Qro
Mayo, 2013
México

RESUMEN

El objetivo de este trabajo ha sido analizar las ventajas competitivas que tiene una empresa Aeroespacial. Para este análisis se tomó como eje de estudio el capital humano considerado desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. Se aplicó una metodología cualitativa, en donde se plantearon los elementos que dan una ventaja competitiva a la empresa: la dimensión del liderazgo, las ventajas que se tiene con el capital humano y la gestión del conocimiento. Como herramienta de recolección de datos se utilizó las entrevistas semi - estructuradas, con preguntas de carácter abierto. Se realizaron un total de 34 preguntas, éstas se organizaron en los indicadores: capacitación, remuneración por el trabajo prestado en la empresa, satisfacción laboral, eventos en donde se difunde el conocimiento, socialización, exteriorización que es el manejo de los documentos dentro de la empresa, combinación que representa la solución de un problema, interiorización es como se manejan los nuevos conocimientos y por último la administración del conocimiento que se da dentro de la empresa. A las personas que se entrevistaron son personas que pertenecen a diferentes departamentos con el fin de tener una muestra más real y confiable de los entrevistados. Con este estudio impersonal se mostró las ventajas que se tiene en cuanto a la capacitación del personal así como algunas áreas de oportunidad en donde se pueden mejorar el desempeño del capital humano con el que cuenta la empresa, también se verá las deficiencias que se tienen con respecto al reconocimiento hacia los trabajadores por un buen desempeño dentro de la empresa, ya sean propuestas de mejoras o directamente mejoras que se hacen dentro de los procesos. Con esta información se observó más claramente la situación que prevalece en la empresa y además se observan áreas a mejorar para que la empresa tenga realmente una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

(palabras clave: Ventajas competitivas, Gestión del conocimiento, Organizaciones.)

SUMMARY

DEDICATORIAS

A mi MAMÁ por la confianza y apoyo que siempre tuvo en mí todo el tiempo que estuve estudiando.

A mi PAPÁ por enseñarme el valor al trabajo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A mis Profesores por la oportunidad de aprender de ellos y la dedicación que tuvieron hacia mi persona.

A la UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QURETARO por todas las facilidades que me otorgaron para la obtención de este grado.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice figuras	ix
1 INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEÓRICOS	4
2.1. Organizaciones Inteligentes	4
2.1.1. Cinco disciplinas	5
2.1.2. Espíritu de las organizaciones inteligentes	9
2.1.3. Organizaciones inteligentes y los líderes	10
2.2. Capital humano	13
2.2.1. Aprendizaje de las organizaciones	15
2.2.2. Conocimiento explícito	17
2.2.3. Conocimiento no explícito.	19
2.3. Gestión del conocimiento	20
2.3.1. Socialización conocimiento tácito	20
2.3.2. Transferencia del conocimiento tácito	23

2.3.3. Transferencia del conocimiento explícito	24
2.4. Gestión de ventajas competitivas del capital humano	25
2.4.1. Creación de un ambiente para impulsar las tomas de decisiones	28
2.4.2. Compartiendo un conocimiento tácito	28
2.4.3. Transferencia de un conocimiento explícito	30
2.4.4. Establecimiento de un mercado de conocimiento.	31
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	
3.1. Definición del problema	
3.2. Objetivos generales	33
3.3. Metodología	35
3.3.1. Fuentes de Información	36
3.3.2. Método Aplicado	42
3.3.3. Diseño de la entrevista	43
3.3.4. Población objeto de estudio	48
3.3.5. Proceso de la información	51
4. LA EMPRESA	52
4.1. Antecedente	53
4.2. La empresa	53
4.3. Visión	54
4.4. Política de calidad	55
5. RESULTADO	56
5.1. Capacitación	56
5.2. Remuneración	

5.3. Satisfacción del trabajador	56
5.4. Actividades sociales	57
5.5. Eventos del conocimiento	59
5.6. Socialización	65
5.7. Exteriorización	66
5.8. Combinación	67
5.9. Interiorización del conocimiento	69
5.10. Retener el conocimiento	72
5.11. Administración del conocimiento	73
5.12. Crecimiento del personal con conocimientos	75
5.13. Transferir el conocimiento	83
CONCLUSIONES	86
REFERENCIAS	89
APÉNDICES	93
	95
	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
3.1	Candidatos seleccionados para la entrevista	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.		Página
2.1	Modelo SECI	22
5.1	Sistema capacitación Empresa	60
5.2	Tabulador de una empresa aeroespacial	61
5.3	Elementos para el mejor desempeño de trabajo	62
5.4	Tareas que desempeña una empresa aeroespacial	63
5.5	Actividades realizadas por cuenta propia en la empresa	64
5.6	Beneficios del trabajador en la empresa	65
5.7	Apoyo por parte de los compañeros en actividades	66
5.8	Aspectos que han sido compensados por su trabajo	68
5.9	Actividades organizadas por la empresa	69
5.10	Eventos en la empresa para difundir el conocimiento	70
5.11	Nuevas ideas para mejorar los procedimientos de trabajo	71
5.12	Lugares donde se comparten experiencias laborales con los compañeros	72
5.13	Principales fuentes de consulta	74
5.14	Documentos en donde más se apoyan	74
5.15	Documentos o manuales realizados de la experiencia laboral	75
5.16	Acciones para resolver obstáculos	77
5.17	Nuevos conocimientos adquiridos en la empresa	78
5.18	¿Cómo se han puesto en práctica?	79
5.19	Proceso de selección para la asignación de puesto	80

5.20	Procesos más importantes dentro de la empresa aeroespacial	81
5.21	Mecanismos para guardar los acontecimientos más importantes	83
5.22	Almacenamiento de procedimientos de trabajo	84
5.23	Actualización de los procedimientos	85
5.24	Eventos donde se exponen productos de la empresa	86
5.25	Platicas impartidas por los directivos de la empresa	87
5.26	Ideas propias compartidas con los compañeros de trabajo	88
5.27	Ideas compartidas por los compañeros de trabajo	89
5.28	Mejoras de procedimientos en el área de trabajo	90
5.29	Actividades realizadas por cuenta propia	91
5.30	Momentos en que el superior da espacio para compartir sugerencias y opiniones	92
5.31	Metas y proyectos que se tienen a futuro dentro de la empresa	93
5.32	Mecanismos para orientar en el trabajo a los de nuevo ingreso	94
5.33	Estrategias para trabajar en equipo	95
5.34	Como se enseña a los compañeros de equipo alguna actividad a realizar	96

ABREVIATURAS

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas aeroespaciales es de importancia el conocimiento y la información de cada uno de los productos que se fabrican. Para esto es vital que se cuente un capital humano capacitado y con los objetivos de la empresa perfectamente bien definido. En este trabajo se analizan los problemas que se presentan en una empresa aeroespacial, así como las ventajas competitivas que proporciona la gestión del conocimiento en una empresa aeroespacial, se ve como las 5 disciplinas de SENGE para las organizaciones inteligentes, que son: El *pensamiento sistémico* en donde todas las personas de la organización ven más claros los problemas de la empresa y obtienen el mejor resultado, el *dominio personal* en donde la gente profundiza su visión personal alcanzando los resultados más importantes, *Modelos mentales* en donde la gente ve y comprende el mundo actual y a su vez manifiesta sus pensamientos con los demás, *Visión compartida* que es donde cada uno de los integrantes comparten la visión misión y valores de la empresa, *Aprendizaje en equipo* es donde los integrantes de la organización dejan los supuestos y llegan a lo auténtico, donde la gente aprende en conjunto llegando a obtener resultados extraordinarios en el desempeño.

También tenemos que el aprendizaje en las organizaciones es constante con la gente que tiene que abandonar los procesos obsoletos y adaptarse a las nuevas tecnologías eliminando así los paradigmas de las viejas costumbres, viendo así que dentro de la gestión del conocimiento vemos la transferencia del conocimiento explícito y el conocimiento tácito, el conocimiento explícito es aquel que está debidamente documentado, que se puede transferir mediante la capacitación de las personas, el conocimiento tácito es aquel que las personas saben cómo hacer determinado procedimiento pero más sin embargo no saben bien cómo explicarlo, son conocimientos

que se transmiten de persona a persona pero sin ningún registro de cómo hacerlo. Dentro de las organizaciones inteligentes se debe de contar con líderes en los cuales los trabajadores lo vean como un modelo a seguir dentro de la empresa y sepa conducir a los integrantes de la empresa hacia un objetivo común, sintiéndose comprometidos con la empresa.

El objetivo de este trabajo es observar las ventajas competitivas dentro de una empresa aeroespacial y una de las partes más importantes para que una empresa sea realmente competitiva es el capital humano: el capital humano debe de estar capacitado, que tenga realmente la capacidad para desempeñar el trabajo al que esta encomendado y también debe de tener la capacidad de trabajar en equipo con demás miembros de la organización. Para abarcar estos puntos se realizó un método de investigación en el cual se planteó un problema, posteriormente se definió la metodología para la solución del problema y en este caso se decidió por preguntas de investigación semi estructuradas en donde de una muestra compuesta por varios integrantes de la empresa, contestaban abiertamente cada una de las preguntas que se les hacía, conociendo así el sentir que se tiene ante la empresa en cada uno de los puntos a investigar, posteriormente se agrupaban las respuestas en cada una de las preguntas obteniendo los comunes denominadores de las respuestas y con esto se realizó una gráfica de cada una de las preguntas obteniendo así una conclusión final en cada uno de los temas.

El cuestionario se realizó con 34 preguntas, las cuales se dividieron en los siguientes temas: Dimensión del liderazgo, que es la gestión del conocimiento y se tocan los temas de la socialización, exteriorización, combinación, interiorización, lo que nos da las ventajas competitivas. Capital humano: que sería la retención del conocimiento, crecimiento del personal dentro de la empresa y la transferencia del conocimiento que

son los elementos a considerar para que se tenga una ventaja competitiva. Y para la empresa del sector espacial se ve la capacitación, remuneración por el trabajo que desempeñan, actividades sociales y los eventos del conocimiento que son elementos que proporciona la empresa para que logre una ventaja competitiva a través del capital humano.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

Dentro de las organizaciones existen las llamadas inteligentes en las cuales la gente que labora en este tipo de organizaciones está aprendiendo constantemente además de que todos lo que conforman las organizaciones inteligentes siempre van sobre un objetivo en común, aprovechando las capacidades de cada una de las gentes y se considera que todos los elementos de la organización van a ser aprendices.

En este capítulo para poder entender bien a las organizaciones inteligentes, se analizaron las 5 disciplinas de Senge (2005) en las que Senge menciona 5 nuevas tecnologías en las que se innovan las organizaciones inteligentes, estas disciplinas serian el Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida y el Aprendizaje de Equipo. También en este capítulo se analiza las organizaciones que abandonan los procesos obsoletos y adoptan los nuevos procesos en donde en algunos casos se aplican las nuevas tecnologías, eliminando con esto los paradigmas que se tienen con las viejas costumbres.

Existen dos formas de transmitir el conocimiento, este puede ser la transmisión del conocimiento explícito y el conocimiento tácito, en este capítulo vemos cómo se transforma el conocimiento tácito a explícito, como se transmite el conocimiento explícito de una forma eficiente y también como hacer para transmitir el conocimiento tácito a los miembros de una organización.

2.1. Organizaciones inteligentes

Senge (2005) comenta que las organizaciones inteligentes son aquellas en las cuales la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Hoy

en día ya no basta con tener a una persona que aprenda dentro de una organización, ya no es posible que la gente de una organización siga las ordenes directas de un gran estratega, las organizaciones que en el futuro cobraran relevancia serán aquellas que descubran como aprovechar la capacidad de aprendizaje de la gente de todos los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes siempre serán posibles debido a que todos sus elementos siempre son aprendices. Se dan porque el aprender continuamente es parte de su naturaleza. En alguna ocasión la mayoría de la gente ha formado parte de un equipo en donde en conjunto funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, se complementaban y se compensaban mutuamente sus flaquezas, existían mas metas comunes que individuales y así se producían resultados extraordinarios (Senge, 2005).

Uno de los mayores pesos para la construcción de una organización inteligente es que ahora se comienza a comprender las aptitudes que esas organizaciones deben de poseer. Lo que distingue fundamentalmente a las organizaciones inteligentes con respecto a las tradicionales es el dominio de las disciplinas básicas.

2.1.1. Cinco disciplinas

Senge (2005) menciona cinco nuevas tecnologías de componentes que convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollan por separado, cada una de ellas resulta importante para que la organización tenga éxito, cada una de las disciplinas brinda una base importante para crear una organización con capacidad de aprendizaje y son aptas para mejorar continuamente sus habilidades para alcanzar sus objetivos. Las cinco disciplinas son: el pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y el aprendizaje de equipo.

-Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es la primera disciplina, las empresas y los negocios también son sistemas, estos sistemas están interrelacionados con tramas invisibles que regularmente tardan años en mostrar sus efectos mutuos. Senge (2005) señala que cuando se forma parte de este sistema es muy difícil que se pueda ver el patrón de cambio en su totalidad, se suele concentrar en situaciones instantáneas, en partes aisladas del sistema y al final de todo se pregunta el por qué los problemas de fondo nunca se resuelven, el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos que se han desarrollado en los últimos 50 años con el fin de tener resultados más claros y obtener información para que ayuden a modificar los mismos.

-Dominio personal

El dominio personal es la disciplina en la que permite aclarar y profundizar la visión personal, concentrar sus energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. El dominio personal de acuerdo con Senge (2005), es la piedra angular de las organizaciones inteligentes. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar los resultados que mas importan.

Pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes, generando un gran derroche de recursos para las organizaciones, cuando las personas ingresan a las organizaciones, llegan muy motivadas, deseosas de aportar y mejorar, pero al ver que no existe el crecimiento dentro de la organización se desmotivan y todos los deseos de aportar desaparecen, perdiendo así grandes oportunidades para mejorar. Lo interesante en el aprendizaje personal es la conexión que se tiene con el aprendizaje organizacional y los compromisos que se generan entre el individuo y la organización.

-Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos mentales profundamente arraigados que influyen sobre el modo de ver y comprender el mundo actual, muchas veces no se tiene conciencia de los modelos mentales o los efectos que estos reflejan en la conducta. Senge (2005) señala que el objetivo de trabajar con modelos mentales empieza con ver el espejo hacia adentro, aprender a sacar las imágenes internas del mundo, para aprender a sacarlas a la superficie y someterlas a una rigurosa revisión. También incluye la habilidad de entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión en donde manifiesten sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

-Construcción de una visión compartida

Algo que ha inspirado a las organizaciones durante miles de años es la capacidad de compartir una imagen del futuro que se procura crear. Es muy difícil que una organización haya alcanzado grandes logros sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Cuando se tiene una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se les haya ordenado sino porque ellos realmente lo deseen. Pero el problema de acuerdo con Senge (2005), es que muchos de los líderes tienen visiones personales que nunca se van a convertir en visiones compartidas que estimulen a la organización, con frecuencia la visión compartida en una compañía gira en torno al carisma que tiene el líder, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no solo en los tiempos de crisis sino en todo momento, en esta disciplina trabaja en traducir la visión individual en una visión compartida entre la gente que conforma el sistema, la práctica de la visión compartida configura visiones a futuro que propician un compromiso genuino antes que una forma de obligar a la gente

en imponer una visión.

-Aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el dialogo, la capacidad de los miembros del equipo de dejar los supuestos y llegar a lo auténtico, cuando los equipos aprenden en conjunto generan resultados extraordinarios y los integrantes de estos equipos crecen de una manera muy rápida. La disciplina del dialogo de acuerdo con Senge (2005), implica reconocer los patrones que afectan el aprendizaje del equipo, los comportamientos de defensa muchas veces están arraigados en el funcionamiento de un equipo, si estos no se detectan con tiempo van a atentar con el aprendizaje del equipo y si se detectan y atienden con tiempo se puede acelerar el aprendizaje.

Dentro de las organizaciones modernas el aprendizaje en equipo es vital nunca debe de ser el aprendizaje de un individuo, si el equipo no aprende la organización no puede aprender, cuando más se aprende, la misma gente se da cuenta de lo que le hace falta aprender para ser una empresa exitosa. Estas cinco disciplinas de aprendizaje van a diferir de las disciplinas más tradicionales de la administración y estas son diferentes por ser personales, cada cual se relaciona con el modo de pensar, con lo que quiere y con la manera de interactuar y aprender mutuamente.

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen en conjunto, esto siempre va a representar un desafío porque siempre es mucho más difícil integrar herramientas nuevas a una organización que aplicarlas por separado, así el pensamiento sistémico es la quinta disciplina y esta disciplina integra a las demás disciplinas creando un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica no existe una motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas Senge (2005).

El pensamiento sistémico requiere de las demás disciplinas, la visión compartida va

a alentar los compromisos a largo plazo, los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para ver las limitaciones de la manera actual de ver al mundo, el aprendizaje en equipo va a ayudar a desarrollar las aptitudes del grupo de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales y el dominio personal alienta a la motivación personal para aprender continuamente la forma en que los actos afectan al mundo. El pensamiento sistémico va a ayudar a comprender el aspecto más sutil de una organización inteligente, así mismo el pensamiento sistémico se transforma en un agente cotidiano activo, que continuamente muestra como se crea la realidad.

2.1.2. Espíritu de las organizaciones inteligentes

Las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero nunca va a existir aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Inamori (mencionado en Senge, 2005) declara que:

“Trátase de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro aspecto de los negocios la fuerza activa es la gente, y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico [...] no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico” (p. 179).

El dominio personal para la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal. La gente con un alto dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de las organizaciones inteligentes. Para la formación de una organización inteligente, no importa si la organización está compuesta por una, dos o mil gentes, con la opción de que uno de los integrantes puede llegar a ser parte de una visión más amplia, solo a través de la opción de un individuo llega a practicar las disciplinas del aprendizaje, pero más sin embargo no elimina las necesidades de tener opciones. En las

organizaciones inteligentes, estas solo pueden ser construidas por individuos que ponen su espíritu vital en cada una de las tareas que desempeñan. Las opciones van a guiar ese espíritu, las gentes dentro de las organizaciones inteligentes deben saber que siempre existen opciones.

2.1.3. Organizaciones inteligentes y los líderes

Las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva en el liderazgo. Esta nueva visión en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros, son los encargados en construir organizaciones en donde la gente continuamente muestra su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos con las demás personas, en otras palabras son los responsables en aprender. La visión tradicional de liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia de la gente, tienen una falta de visión personal y no son capaces de dominar a las fuerzas del cambio y esto solo algunos grandes líderes son capaces de remediar.

A fin de cuentas las organizaciones inteligentes solamente serán una buena idea, una visión que suena interesante pero lejana a menos que la gente de una organización tome la decisión de construirlas, adoptar la postura de construirla es el primer paso del liderazgo, es el principio para inspirar la visión de las organizaciones inteligentes, si no se tiene esta postura, las disciplinas del aprendizaje de las organizaciones inteligentes serán complicaciones en las herramientas y crearán problemas de tal manera que no se va a generar algo nuevo.

Senge (2005) menciona que en esencia la función del líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje, por los cuales la gente de la organización puede abordar satisfactoriamente situaciones críticas y desarrollar su dominio en las disciplinas de

aprendizaje, esto va a constituir en una nueva tarea a los líderes experimentados para tomar decisiones y resolver problemas, para estos administradores deben tomar una actitud diferente para la formación de organizaciones inteligentes, también deben de ayudar a la gente a comprender las fuerzas sistémicas que modelan el cambio y conceptualizar sus intuiciones estratégicas de tal manera en convertir el conocimiento público abierto al desafío y perfeccionamiento.

Se puede decir que el dominio personal es la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal, debemos esclarecer y profundizar nuestra visión, centralizar la energía, desarrollar la paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal con el colectivo. Dentro de las organizaciones inteligentes el aprendizaje individual es irrelevante para el aprendizaje organizativo, todos los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin que exista el aprendizaje organizativo. Pero si todos los integrantes del equipo aprenden, se transforman en un microcosmos para que se pueda aprender a través de la organización.

Senge (2005) considera que se debe de crear en las organizaciones una nueva perspectiva de liderazgo cuya responsabilidad sea construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad. Pero nuestros líderes deberán diseñar para largo plazo basándose en la comprensión de las interdependencias y totalidades. Los líderes deberán de integrar la disciplina del aprendizaje, su sinergia para que tengan la capacidad de solucionar complejidades.

Los líderes tienen un propósito profundo detrás de su visión que trasciende la organización para referirse en sentido más amplio a la humanidad. Senge (2005) menciona que los líderes pueden comenzar siguiendo su propia visión pero a medida que aprenden a escuchar las visiones de otros comprenden que su visión personal forma

parte de algo más amplio. Los líderes ayudan a los miembros del equipo y la organización a alcanzar una nueva perspectiva donde la realidad constituya un medio para crear y no sea una imitación. Las personas que sobresalgan en las disciplinas del aprendizaje serán los líderes naturales de las organizaciones del mañana, formaran parte de las tan esperadas organizaciones inteligentes.

Casares (2004) comenta que el trabajo de equipo cada día es más importante en el mundo organizado y este a su vez se vuelve más complejo, por lo que las personas deben de tener diversas especialidades en la empresa donde trabajan y también se hacen más interdependientes. La suma de este tipo de grupos de trabajo hace lo que hoy se denomina organizaciones inteligentes, en donde la ventaja competitiva será la rapidez con que se aprende más con respecto a sus competidores. Estos equipos autónomos por la dinámica de trabajo van a producir liderazgos compartidos y estos son las personas que más influyen en el grupo para llegar a los resultados del mismo, también sería la persona que más experiencia y capacitación tenga en el grupo, Este tipo de liderazgo es muy importante ya que los líderes son elegidos por las personas mismas del grupo, e incluso este liderazgo tiende a ser rotativo en función a los resultados que se tengan.

Obeso (2003) menciona que el capital intelectual dentro de una organización inteligente debe de estar conformado por competencias profesionales diversas en cada uno de los integrantes de la empresa, con esto pasa a ser una organización inteligente, innovadora, exploradora y se impone ante los cambios difíciles que se le pueda presentar a la empresa tales como la eliminación de paradigmas de las nuevas tecnologías en empresas que son de un método de trabajo y tradición. Trabajar sobre el lenguaje con respecto a los líderes es importante, el lenguaje de las organizaciones es masculino, en el caso de las organizaciones inteligentes hay que introducir palabras nuevas como: Inter

conectividad, confianza, apoyo, aprender haciendo, horizontalidad, compasión, palabras que hacen la feminización del lenguaje, enfatizar lo colectivo sobre lo individual, sin perder de vista al individuo, un líder que tiende a ser carismático dentro de la organización da seguridad, e incluso el héroe, pero más sin embargo este tipo de líderes no ayudan al aprendizaje individual y colectivo de los grupos de trabajo, el líder no tiene que ser un individuo perdido en el colectivo, tiene que ser una persona que tenga la capacidad de trabajar en la colectividad, debemos de tener presente que el innovar e implementar dentro de una organización no es un trabajo individual sino que es un trabajo colectivo, de ahí la importancia del papel del líder dentro de una organización inteligente, también el papel del líder es el ejemplo, debe de promover el aprendizaje no a través de lo que es, sino de lo que hago, debe de ser un ejemplo ante la gente que tiene a su cargo.

2.2. Capital humano

Davenport (2000) comenta que los propietarios el capital humano van a ser los empleados mismos, estos ocupan una posición predominante en el mercado, pero no se conducen como activos de la empresa, estas personas no van a representar un costo para la empresa, van a ser inversores de un negocio en donde se pagan como capital humano y estos a su vez esperan recibir una contribución por su inversión dentro de la empresa. Hoy en día las empresas requieren de tener gente más capacitada en su capital humano. Una inversión inteligente del capital humano óptimo le coloca en primer puesto de la carrera por la obtención de todo tipo de premios, desde la satisfacción personal a la prosperidad económica. Davenport (2000) perfecciona la definición de capital humano, desintegrándolo en elementos que serian: capacidad, comportamiento y esfuerzo añadiendo a estos tres elementos el tiempo.

La *capacidad* significa la pericia para desarrollar una serie de actividades o formas de trabajar y esta va a constar de tres componentes: el conocimiento que es más amplio que la habilidad y representa el contexto intelectual donde actúa una persona, habilidad es la familiaridad con los medios y los métodos para la realización de una tarea y el talento que viene siendo la facultad innata para la realización de una tarea específica. El *comportamiento* son los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. La forma en que se comporten se manifestará los valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que se vive. El *esfuerzo* es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto, el esfuerzo va a promover la habilidad, el conocimiento y el talento hacia el logro de un capital humano.

El tiempo se entiende como el elemento cronológico de la inversión del capital humano, sin embargo el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo, el trabajador más capacitado dentro de una empresa nada producirá si no invierte tiempo en la realización de la tarea. En consecuencia la asignación de tiempos marca una diferencia cada vez más importante en el modo en que el trabajador invierte el tiempo eficazmente en su puesto.

Davenport (2000) comenta que el dar una mayor educación significaría mas capital para invertir y se tendrían potencialmente mayores rendimientos de la inversión que se realice, el incremento de los beneficios revela en compensación a unas diferencias por el tipo de actividad, pero más sin embargo el estar en un mundo que demanda cada vez más conocimiento, quienes posean mayor cantidad de conocimientos van a ser parte de un adecuado capital humano y estos exigen una compensación más alta por sus

conocimientos y seguirán ensanchando el poso entre los ricos y los pobres en el capital humano. El tiempo y los esfuerzos complementarios requeridos para concluir una formación superior del primer ciclo proporcionan sin duda un cierto conocimiento valioso que se va a traducir en la magnitud del salario, el tener más capital humano significa también mayores oportunidades de empleo. Hoy en día las personas que cuentan con un mayor conocimiento serán las personas que ocupen el asiento del conductor a la hora de buscar un puesto.

Davenport (2000) reconsidera la definición del rendimiento de la inversión en el capital humano, ratifica efectos claves para que la inversión del capital humano sea realmente eficaz, el primero de ellos sería que el trabajador tenga una satisfacción intrínseca del empleo, que figura el reto para el trabajador, el grado de interés que presenta el trabajo, que se le permita que desarrolle su creatividad, se valore su capacidad y principalmente el trabajador este satisfecho con el trabajo que este desempeñando. El segundo sería la oportunidad de desarrollo dentro de la empresa, la posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto aumentar el volumen del propio capital humano, oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente progresando dentro de la organización. El tercero sería el reconocimiento de los logros obtenidos dentro de la organización que los compañeros reconozcan la aportación a la organización y además que se incorpore a las actividades empresariales como la formación de una estrategia y por último la cuarta serían las recompensas económicas, beneficios especialmente aquellos basados en el rendimiento y productividad del trabajador.

2.2.1. Aprendizaje en las organizaciones

Drucker (mencionado en Nonaka ,1999) dice que uno de los retos más grandes que se

tiene en las organizaciones, como parte de las sociedades de conocimiento es la de construir prácticas sistemáticas para que puedan administrar su propia transformación, deben de estar preparados para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y establecer un proceso organizado de innovación continua, las empresas también deben de incrementar la productividad de los trabajadores de conocimiento y servicio para que puedan estar a la altura del reto de ser una empresa exitosa.

Senge (2005) descubrió que muchas organizaciones sufren impedimento de aprendizaje, para curar estas enfermedades y poder fomentar la capacidad de aprendizaje dentro de la organización, sería fomentar la capacidad de aprendizaje, Senge (2005) sostiene que aquella organización que aprende tiene la capacidad para adoptar el aprendizaje generador y el aprendizaje adaptativo como las fuentes de ventajas sostenibles, para que se pueda construir una organización que aprende los ejecutivos deben de hacer lo siguiente: 1. Adoptar un pensamiento sistémico, 2. Sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes, 3. Fomentar la maestría personal de sus propias vidas, 4. Crear una visión compartida, 5. Facilitar el aprendizaje en equipo. En resumen éstas serían las cinco disciplinas de Senge, pero también se destaca el pensamiento sistémico que sería el encargado de sincronizar las cinco disciplinas mencionadas anteriormente uniéndolas en un cuerpo coherente entre la teoría y la práctica.

Dentro de las organizaciones el aprendizaje radica en que las personas adopten nuevos procesos, también cuando se tiene la intención de implementar un nuevo proceso dentro de la organización debemos de considerar los paradigmas y viejas costumbres

que ha tenido la empresa por largos periodos de tiempo, de ahí la importancia de trabajar directamente con el capital humano que contamos, debemos de capacitar a la gente hacerlos que tengan la capacidad de desempeñar un buen trabajo en los nuevos procesos, deben de tener la actitud para el desempeño del trabajo.

Siempre en las organizaciones se busca que todos los integrantes de la organización vean siempre hacia un objetivo común, el capital humano va a conformar la organización y toda la gente que conforma el capital humano debe de estar capacitada para en conjunto poder llegar a cumplir los objetivos de la organización

Dentro de la capacitación del personal de una empresa, nos encontramos con dos tipos de conocimientos básicos, el conocimiento Tácito y el conocimiento Explícito, Nonaka (1999) menciona que el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, con estos conocimientos se postulan cuatro formas de conversión del conocimiento:

1. Interacción de conocimiento tácito a conocimiento tácito se le llama socialización,
2. Interacción entre conocimiento tácito a explícito sería exteriorización,
3. Del conocimiento explícito a conocimiento explícito sería combinación y
4. El conocimiento explícito a tácito sería interiorización.

Con estas conversiones se puede ver que la combinación de la socialización que está relacionada con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional, la combinación de estas se origina el procesamiento de la información y esta con la interiorización que se vincula directamente con el aprendizaje en las organizaciones.

2.2.2. Conocimiento explícito

Davenport (2000) menciona que no todo el conocimiento es tácito, existe también el conocimiento explícito que presenta algunas características valiosas, la primera de estas es la duración. El conocimiento explícito una vez captado en una manifestación tangible,

puede subsistir en la organización por mucho tiempo, incluso cuando los creadores de este conocimiento se hayan retirado de la empresa, por mucho que se esfuerce una empresa en retener a su capital humano valioso, perderá a algunos que hubieran preferido conservar.

El aprendizaje formal es valioso cuando:

- La información es realmente compleja es transmitida mejor por etapas concentradas cuyo entendimiento requiere de plena atención.
- La materia en cuestión exige el empleo de conceptos o modelos abstractos que carecen de aplicación inmediata en el trabajo.
- Los temas corresponden a un conjunto de la organización y no a un trabajo específico dentro de esta.
- Muchos de los trabajadores requieren del mismo conocimiento simultáneamente.
- Facilita la participación en experiencias y perspectivas que enriquecen significativamente el aprendizaje.

La formación dentro de un aula es eficaz para la enseñanza de conceptos financieros y empresariales generales, tales como la visión y misión de una empresa, las políticas de calidad.

Nonaka (1999) dice que las técnicas y los marcos teóricos desarrollados en los Campos de la estrategia asumen implícitamente la importancia del conocimiento estratégico, pero sería irreal pretender que la noción de la creación del conocimiento apareciera en este campo. Las mayores limitantes de la visión del conocimiento contenida en la ciencia estratégica se puede resumir en tres puntos: primero que debido a su fundamento teórico, la ciencia de la estrategia de negocios no puede tratar cuestiones

de valores y creencias que excluye la posibilidad de creación de conocimiento o de visión de la misma. La preocupación por la información explícita hace que los investigadores ignoren la creación de una nueva visión o sistema de valores. Segundo: la ciencia de la estrategia presupone la existencia del estilo de administración arriba-abajo, en el cual solo los altos directivos conciben o manipulan el conocimiento explícito existente dentro de la organización. Así se tiende a desperdiciar gran cantidad de conocimiento tácito que está en las manos de los demás integrantes de la organización. Tercero: Los conceptos prevalecientes en la administración estratégica no presentan la atención debida al papel de conocimiento como fuente de competitividad. Como la sociedad se basa cada vez más en el conocimiento, el tener una falta de atención a tal conocimiento reduce las cualidades de este concepto, que en otras maneras sería muy atractivo.

2.2.3. Conocimiento no explícito

Según Ekujiro (Davenport 2005) identifica dos formas básicas de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito es aquel que las personas saben pero más sin embargo les es muy difícil poder transmitirlo, expresar fácilmente. Este conocimiento lo transmiten a través de símbolos, analogías y otras interpretaciones del saber. Este conocimiento y destrezas van más allá de lo que se pueda encontrar en cualquier manual de procedimientos, hasta abarcar los trucos confidenciales que permiten a los individuos emplear con mayor eficiencia el texto. En consecuencia la mejor manera de transmitir el conocimiento tácito a las personas es la constitución y capitalización de oportunidades de reunir aquellos que poseen el conocimiento y los que lo necesitan.

Los investigadores de *education development center* (Davenport, 2000) localizaron

13 actividades laborales en donde tiene lugar el aprendizaje no formal. Los investigadores identificaron luego una serie de factores generales que sumaban a la fuerza de los equipos para promover el aprendizaje no-formal.

- Autoridad para decidir resultados
- Objetivos claros y alcanzables del equipo, con tiempo y recursos suficientes para lograrlos.
- Perspectivas diversas entre los miembros del equipo, respaldadas por un clima de tolerancia para asunción de riesgos.
- Resolución cooperadora de problemas y toma colectiva de decisiones
- Dirección efectiva
- Estructura de recompensas ligadas a la consecución de objetivos.
- Seguridad en el empleo, para que los individuos sepan que permanecerán allí con el objetivo de aplicar lo que han de esforzarse por aprender.

Incluye los niveles teóricos del tema de estudio, es decir desde los conceptos involucrados hasta los referentes teóricos en que se ubican. Debe reflejar el punto de vista del autor. Puede incluir los subtítulos siguientes u otros, de acuerdo a los intereses del autor.

2.3. Gestión del Conocimiento

En la gestión del conocimiento se ven las diferencias que existe entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, así como la transferencia del conocimiento tácito a explícito, mostrando sus ventajas y desventajas de cada uno de estos conocimientos

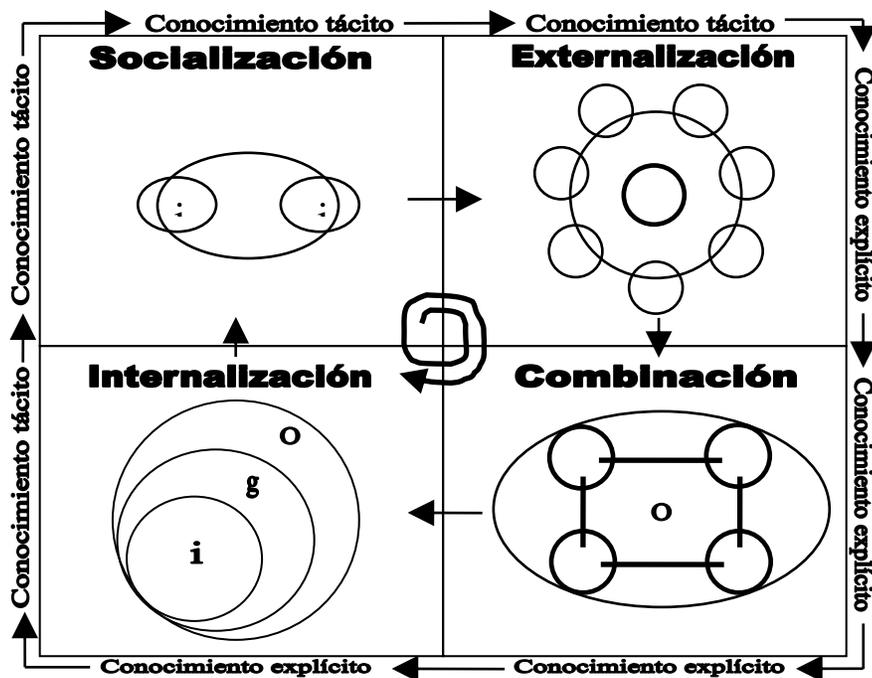
2.3.1. Socialización conocimiento tácito

Benavides (2003) menciona que los caminos en el conocimiento son generados,

transferidos y re-creados en las organizaciones. El modelo incorpora las siguientes partes:

Existen dos formas de conocimiento, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, también debe de existir una interacción dinámica para la transferencia de información, existen tres niveles de agregación social (individual, grupo y contexto), 4 procesos de creación de conocimiento, que conforman el modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización). Benavides (2003) Dice que las compañías intensivas en el conocimiento facilitan de forma consciente una interrelación entre las formas de conocimiento tácito y explícito. Para que el conocimiento tácito pueda ser rentabilizado al máximo es necesario que se substraiga del contexto de origen y se formalice, lo que significa que entre el conocimiento tácito y el explícito obra un ciclo de conversión, el cual es modelizado en un proceso de 4 procesos (figura 2.1)

Figura 2.1. Modelo SECI



Fuente: Elaboración propia con base en Benavides (2003, p.71).

La socialización de conocimiento de tácito a tácito: consiste en compartir las experiencias que poseen los individuos con los demás miembros del grupo tales como los modelos mentales compartidos, y las habilidades técnicas, un individuo puede adquirir un conocimiento tácito directamente de otras personas sin usar el lenguaje, los aprendices aprenden el oficio no a través del lenguaje sino de la observación directa de lo que se está haciendo e imitando el procedimiento del maestro a través de ejercicio práctico y la proximidad física. *La externalización del conocimiento (de tácito a explícito)* supone procesos de transformación de los conocimientos de los individuos y grupos en conocimiento codificado y explícito. *Combinación del conocimiento (de explícito a explícito)* utiliza el procesos sociales para sumar y combinar bloques de conocimiento explícito. *Internalización del conocimiento (de explícito a tácito)* supone la aplicación del saber explícito en el interior de los diferentes contextos de acción, como son las acciones, procesos e iniciativas estratégicas.

Davenport (2000) menciona que para poder tener un conocimiento tácito eficiente, debe de existir un autentico trabajo de equipo y un ambiente mejor para el aprendizaje que cualquier simulación de aula y las características que respaldan el aprendizaje informal serian: Autonomía en la cual la formación de los equipos es voluntaria que permita que las personas recurran a su propia iniciativa para determinar las soluciones de los problemas que previamente han identificado, cada equipo cuenta con un supervisor o ingeniero que actúe como asesor. Foco estratégico, la dirección debe de confiar que los equipos seleccionados deben de realizar una tarea relacionada con los propios objetivos empresariales, los equipos solo duran un tiempo determinado.

2.3.2 Transferencia del conocimiento tácito

Davenport (2000) dice que las amistades en el entorno laboral promueven la eficiencia en el trabajo, el conocimiento tácito es un conocimiento que se transmite meramente por habilidades y experiencias, el existir una amistad entre las personas que se van a compartir este conocimiento tienen ventajas tales como: existe un mejor compromiso de grupo entre los integrantes del equipo de trabajo, generan una identidad de grupo comprometidos con el resultado obteniendo un rendimiento mejor. Los miembros de un grupo de amigos se ayudan mutuamente en las tareas. Determinan el progreso en función de plazos y tienen a capacidad de dar observaciones en caso de que algo no esté bien o se pueda mejorar. La información fluye mejor en el equipo debido a la confianza que se tiene entre ese grupo de amigos y al final de todo se convierte en valioso conocimiento sobre la tarea que se va a desempeñar.

Según Nonaka (1999) el conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones, el primero es la dimensión técnica que incluye las habilidades no formales y que son difíciles de poder definir, que sería el saber cómo llevar a cabo ya sea una tarea o un trabajo, muchas veces la gente adquiere la experiencia y habilidad a través de los años que labora, pero le es muy difícil poder basar los principios científicos o técnicos en los que se basa su conocimiento, en segunda el conocimiento tácito tiene una importante dimensión cognoscitiva que son esquemas, modelos mentales creencias y percepciones que están muy arraigadas en una persona que por lo regular ignora, cosas que hacemos sin pensar son las formas en las que percibimos al mundo.

La naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta su procesamiento o transmisión de una forma sistemática o lógica. Para que este

conocimiento se pueda transferir entre los miembros de una organización es necesario en convertirlo o transformarlo en palabras o números de tal forma que todas las personas de la organización o las interesadas en ese tipo de conocimiento lo entiendan claramente, en esto se convertiría el conocimiento tácito en explícito.

Nonaka (1999) menciona que el conocimiento tácito es subjetivo y este se transmite en tres formas, a través de la experiencia que tiende a ser físico, a través del conocimiento simultáneo, que se adquiere en el momento que se está haciendo el trabajo y el conocimiento análogo que requiere de un procesamiento simultaneo de las complejidades de los temas compartidos.

La clave para que se pueda tener el conocimiento tácito es la experiencia, sin alguna forma de experiencia compartida a una persona resulta extremadamente difícil proyectarse a sí misma al interior del proceso del pensamiento de otra persona. Normalmente una simple transferencia de información tendría poco sentido si es abstraída de las emociones asociadas y de los contextos específicos en los que las experiencias compartidas se encuentran.

2.3.3. Transferencia conocimiento expícito

Davenport (2000) menciona que la transferencia del conocimiento explícito tiene características valiosas y la principal de ésta es la duración que puede tener este conocimiento dentro de la organización, ya que este conocimiento una vez que se ha captado en una forma tangible puede subsistir en la organización mucho tiempo e incluso más tiempo que las personas que generaron este conocimiento.

Otras de las ventajas que se tienen del conocimiento explícito con respecto al tácito son ciertas necesidades de aprendizaje, el conocimiento explícito es valioso cuando:

- La información resulta compleja y es mejor que sea transmitida en etapas

concentradas cuyo entendimiento requiere de plena atención.

- La materia exige el empleo de conceptos o modelos abstractos que carecen de aplicación inmediata en los procesos.
- Los temas corresponde al conjunto de la organización y no a un trabajo específico.
- Muchos trabajadores requieren simultáneamente los mismos conocimientos.
- Facilita a la participación en experiencias y perspectivas que aportan significativamente al aprendizaje.

2.4. Creación de ventajas competitivas del capital humano

Davenport (2000) realizó un estudio para identificar la forma en que se incrementaría la productividad si se invirtiera un 10% en la capacitación de trabajador o en la capitalización de la empresa. El trabajo se realizó por medio del *Nacional Center Educational Quality of the Work Force* mediante vía telefónica a directivos de 3,000 empresas que contaban con más de 20 trabajadores. El resultado de las encuestas mostró que la inversión en la formación del trabajador incrementó la productividad notablemente. En estudio se obtuvo que las empresa, al incrementar el 10 % en la formación de los trabajadores la productividad incrementó un 8.6%. Por otra parte al invertir en la capitalización un 10% entonces se obtuvo un incremento del 3.4 % en la productividad. En cuanto al sector no manufacturero la inversión del 10% en formación del trabajador se obtuvo un incremento del 11%, al invertir en trabajo se logró un 6.3% y cuando se invirtió el 10% en capitalización se obtuvo un 3.9%.

Con esto se puede ver la inversión en la formación de los empleados de una empresa aporta grandes beneficios a la organización en el incremento de la

productividad y una mayor confianza en el desempeño del personal. Los empresarios de las grandes empresas revelan que se les da formación a los trabajadores patrocinados por las organizaciones, los empresarios de todo tipo de empresas aseguraron que más del 80% de las empresas destinaban recursos a la capacitación formal a los trabajadores.

Sin embargo, aunque la mayoría de las empresas dicen que se les da capacitación formal a los trabajadores, al preguntar a los trabajadores si se les dan capacitación formal por parte de la empresa el 20% de ellos solamente afirmaron que si se les había dado capacitación formal de una forma u otra. Muchas de las veces cuando un ejecutivo le dedica tiempo a un trabajador y observar su desempeño ayudándole a realizar bien su trabajo, se podría considerar como una formación en sus habilidades. El empleado por su parte se va a poner en una actitud de que el ejecutivo está interviniendo en su trabajo considerándolo un estorbo en su desempeño.

Según Davenport (2000) la mayoría de la capacitación que se brinda a las empresas por lo regular está destinada a las personas con mayores rangos, los más instruidos, directivos y profesionales y no a los empleados. Gran parte de los trabajadores de primera línea no obtienen ninguna instrucción formal después de ingresar a su primer empleo. A pesar de que muchas empresas no se ven favorecidas con la formación formal, se tiene otra limitación: la formación formal por lo regular no es el mejor medio para que se capacite a las personas de las empresas, estas empresas desarrollan sus habilidades por medio de las experiencias que se tienen dentro de su área de trabajo, esto se le denomina como trabajo no formal. Este trabajo no formal tiene lugar cuando el trabajador le pregunta a uno de sus compañeros como se debe de realizar el trabajo. Muchas de las veces el aprendizaje no formal es más significativo y penetrante dentro de las organizaciones que el trabajo formal. Aquí se ve que existen dos tipos de

aprendizaje, el formal y el no formal y estos dos tipos de aprendizaje difieren por lo general de manera importante.

El aprendizaje formal posee a algunas ventajas que se deben de considerar (Davenport, 2000):

- los trabajadores pueden decidir lo que necesitan y tienen el deseo de aprender, sus esfuerzos van concentrados a sus exigencias inmediatas;
- el trabajador capta lo que acaba de decirse o progresa en la comprensión. En el aprendizaje formal el material presentado puede ser muy conocido para unos y muy complejo para otros.
- Lo que se aprende de manera no formal ve la forma de cómo adquirir los conocimientos que necesitan y con esto la iniciativa para integrar las diversas partes. En la formación formal se ve de una manera más integrado y homogeneizado.
- El aprendizaje no formal lo que se aprende se puede aplicar inmediatamente al trabajo, pero en el aprendizaje formal se hace en lugares fuera del área de trabajo en áreas especiales para enseñar y en tiempos programados.
- Los trabajadores se deben de considerar como un bien, que al momento de hacer una inversión con ellos se va a ver reflejado un rendimiento en la producción, e incrementa la capacidad e una organización.

La capacitación del personal en las empresas siempre va a representar una ventaja para la productividad, siempre y cuando esta capacitación se destine a las personas que están directamente en los procesos.

2.4.1. Creación de un ambiente para impulsar la toma de decisiones

Muchas de las veces en el sistema de la formación se separa la mente del cuerpo, la capacitación formal se concentra en que los trabajadores aprendan de una manera teórica y descuidan un poco lo que es la práctica. Se puede ver que en muchas situaciones complejas las personas dan poco tiempo para analizar o evaluar una situación y tomar una decisión racional, normalmente se actúa conforme a una sensación conociéndose como que se tuvo una reacción instantánea.

Davenport (2000) menciona que la mejor forma para que la gente tome las mejores decisiones consiste en dejarla en diferentes departamentos ajenos a su área de trabajo y plantearles un problema en donde tienen que tomar una decisión en un área en que no les sea familiar. Lo más seguro es que cometan algunos errores pero estas personas aprenderán más rápido a analizar y tomar decisiones que estar sentado frente a un pizarrón por mucho tiempo en un aula. Con esto no se dice que la capacitación formal no tenga relevancia en la formación de los trabajadores, la capacitación formal tiene un lugar muy importante para la creación del capital humano.

2.4.2. Compartiendo un conocimiento tácito

Según Ikujiro (mencionado en Davenport, 2000) identifica que existen dos formas de conocimiento, el tácito y el explícito. En el conocimiento tácito abarca lo que las personas saben pero no les es fácil expresarlo. El conocimiento y la destreza va más allá de lo que se aprende formalmente, esta habilidad abarca más de lo que se puede encontrar en los manuales y procedimientos, procedimientos individuales que les permiten realizar las actividades con mayor eficiencia.

Crear un Ambiente que Fomente el Aprendizaje Informal

En Davenport (2000) menciona 13 actividades en donde se tiene lugar el aprendizaje no formal y de ahí una serie de factores que sumaban la fuerza para promover este aprendizaje: Autoridad para decidir los resultados, objetivos claros y alcanzables del equipo, perspectivas diversas dentro del equipo de trabajo, resolución cooperadora de problemas, toma colectiva de decisiones, dirección efectiva, recompensas ligadas a la consecución de los objetivos y seguridad en el empleo. Con estos resultados se divide el conocimiento no formal en cuatro categorías: Pragmático habilidades y destrezas en el área de trabajo, intrapersonal destrezas individuales para desenvolverse en el entorno laboral, resolviendo problemas, interpersonal interacción y cooperación con otros equipos de trabajo, cultural entendimiento de las normas organizacionales

Estimular Comunidades de Práctica

Wenger mencionado en (Davenport 2000) define las Comunidades de practica como nuevos grupos laborales informales que están constituidos en el entorno laboral, son grupos en los cuales se constituyen sin designación oficial por parte de la dirección de la empresa, se asocian entre si y cooperan mutuamente para resolver un problema del cliente. Colaboran juntos, comparten información y se enseñan unos a otros, proceden así no que los hayan designado la dirección sino porque se necesitan mutuamente para conseguir que se realice su tarea. La posición jerárquica de la empresa tiene poco que ver con estas comunidades de práctica y con estas comunidades se revela más de lo que en la realidad sucede.

2.4.3. Transmisión de un conocimiento Explícito

El conocimiento explícito es un conocimiento tangible que dura dentro de la organización mucho tiempo después de las personas que lo crearon y documentaron. Por mucho que se esfuerce la organización con mantener su capital humano más valioso, siempre prescindirá de algunos que nos hubiera gustado conservar.

El aprendizaje formal presenta ventajas con respecto al aprendizaje informal en ciertos aspectos de la necesidad del aprendizaje. La inversión en formación formal puede ser valiosa cuando: La información resulta compleja o es transmitida mejor en etapas concentradas, La materia en cuestión exige el empleo de conceptos o modelos abstractos que carecen de aplicación inmediata en el empleo, Temas que corresponden al conjunto de la organización y no a un trabajo específico, Muchos trabajadores requieren simultáneamente los mismos conocimientos y destrezas, Facilita la participación en experiencias y perspectivas que enriquezcan significativamente el aprendizaje. La formación en el aula puede ser eficaz para enseñar a los trabajadores conceptos financieros, empresariales generales tal como subyace en la gestión del libro abierto.

Davenport (2000) afirma que deben de existir fuertes vínculos entre las personas que aprenden trabajando y las personas que aprenden en el aula. Cada forma obtiene el vigor e impulso de la otra. Wegner que se menciona en (Davenport, 2000) menciona que la manera de vincular el aprendizaje formal e informal presenta algunas implicaciones estimulantes para los departamentos de formación de las grandes compañías. Pueden fijarse los objetivos separados pero relacionados. El primero consiste en buscar equipos y comunidades de práctica, proporcionarles una instrucción orientada a que ayude a los miembros a desempeñar mejor su trabajo. El segundo estriba en convertirse en medios

de extraer un conocimiento tácito de los equipos y comunidades, formalizarlo, extenderlo a través de la organización. Los formadores profesionales deben de estar obligados a reinventarse a sí mismos, deben de convertirse en consultores, son capaces de hallar grupos de vendedores, técnicos o servidores que hayan desarrollado un conocimiento práctico, deben de dialogar con los miembros de las comunidades de práctica y con los intermediarios de esta para decidir el modo en que la formación formal es capaz de acelerar y difundir el aprendizaje. Bishop que se menciona en (Davenport, 2000) los formadores adoptan el enfoque de observación vivida que esta misma entidad utiliza con sus clientes, deben de buscar personas que hagan un trabajo excelente, sentarse a su lado y observar cómo trabajan, advirtiéndoles la desventaja con que acometen sus tareas. Los formadores deben de ser formadores de los formadores, deben de identificar a los que de aquellos sitios son más capaces de transmitir el saber desarrollado. La ventaja competitiva procede de disponer de mayores conocimientos dentro de su capital humano y aprovecharlos al máximo. Ninguna empresa deberá de prescindir de una inversión para la formación.

2.4.4. Establecimiento de un Mercado de Conocimiento

Según Davenport 2000 la transformación constituye otra respuesta a la creciente movilidad del trabajador si no se consigue retener al trabajador, por lo menos de debe de retener el fruto de la inversión del capital humano. Las compañías aluden a menudo al conocimiento como un recurso que se debe de administrar. El producto es un conocimiento tácito convertido en una forma explícita y duradera, esto crea una oportunidad para que el productor – vendedor de conocimiento elabore un producto de ese carácter y lo lleve al cliente en beneficio de ambos

Las organizaciones son capaces de obtener ventaja competitiva no solo en lo que se refiere a conocimientos sino también en la eficiencia con lo que produzcan o distribuyan. Para que esto realmente impacte en la organización las personas que posean el conocimiento deben de crecer rápidamente dentro de la organización y con esto transmitir el conocimiento a las personas que lo requieran. Es muy importante que se tenga un equilibrio entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, definir bien cuál sería el conocimiento que se aprenda idealmente en el aula, el conocimiento que se aplica en las áreas productivas. Con este equilibrio se tendrán grandes ahorros y también se identificarán las áreas o procesos que requieren reforzar el conocimiento. La competencia es muy importante dentro de la organización, con esto se desarrolla más el conocimiento y las destrezas. La autonomía contribuye a la eficacia del aprendizaje informal y la alineación entre los esfuerzos del conocimiento y la estrategia que tiene la empresa, esto es básico para que se obtenga el máximo valor de los productos del conocimiento, la diferencia en la competitividad de las empresas va a estar en la correcta aplicación de los conocimientos en cada uno de los trabajadores Davenport (2000).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para poder definir bien la metodología que se va a usar para encontrar las ventajas competitivas a través del capital humano es muy importante tener bien claro cual es el problema al que nos estamos enfrentando, y con esto establecer el objetivo principal partiendo de los generales y llegar a los mas específicos, con esta información se selecciona la metodología a usar para el caso de estudio escogiendo el método a aplicar y en qué población se realice.

3.1. Definición del Problema

Según Hernández (2006) para el planteamiento de un problema y sus elementos son muy importantes porque proveen las directrices y los componentes fundamentales de la investigación; además, resultan claves para entender los resultados. La primera conclusión de un estudio es evaluar que ocurrió con el planteamiento. Un problema correctamente planteado esta parcialmente resuelto; A mayor exactitud corresponde más posibilidades de obtener una solución satisfactoria. El investigador debe de ser capaz no sólo de conceptuar el problema sino también de escribirlo en forma clara, precisa y accesible. En algunas ocasiones sabe lo que desea hacer, pero no comunicarlo a los demás y es necesario que realice un mayor esfuerzo por traducir su pensamiento a términos comprensibles, pues en la actualidad la mayoría de las investigaciones requieren de la colaboración de muchas personas. Según Kerlinger y Lee (mencionado en Hernández, 2006) los criterios para plantear adecuadamente un problema de investigación son:

- El problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables.

- El problema debe de estar formulado como pregunta, claramente y sin ambigüedad; por ejemplo, ¿Qué efecto?, ¿en qué condiciones?, ¿Cual es la probabilidad de?, ¿Cómo se relaciona con?
- El planteamiento debe de implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica. Es decir la facilidad de observarse en la realidad única y objetiva.

El planteamiento del problema también no puede ser preciso acotado y direccionado de acuerdo con Hernández (2006) pueden existir planteamientos abiertos, estos planteamientos serian abiertos y son expansivos de tal forma de que paulatinamente se van enfocando a conceptos relevantes de acuerdo con la evolución que vaya llevando el estudio, este tipo de planteamiento no va direccionado desde el principio, se fundamenta en la experiencia e intuición, se aplica a un número menos de casos y es orientado a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes. El planteamiento del problema se puede dar en dos grandes grupos, el cuantitativo que hace un planteamiento del problema preciso y delimitado o un planteamiento cualitativo que tiende a ser abierto.

Dentro de la empresa Aeroespacial se han detectado algunas deficiencias con respecto al manejo de la información y en consecuencia se requiere de que el personal de la empresa sea capacitado adecuadamente para que tenga la habilidad en el manejo de la información internamente de la empresa y poderse perfilar hacia una empresa competitiva, por lo que los puntos que son importantes a considerar serian:

- Falta de capacidad de la gente para consultar la información existente.
- Capacitación para el manejo de la información.

- Difusión del conocimiento
- Trabajo en equipo
- Forma eficiente para transmisión de conocimiento explícito.
- Forma eficiente para la transmisión del conocimiento Tácito.

3.2. Objetivos generales y específicos

En primer lugar Según Hernández (2006) es necesario establecer primeramente que pretende la investigación, es decir cuáles son los objetivos. Hay investigaciones que buscan ante todo, contribuir a resolver un problema en espacial y otras que tienen como objetivo principal probar una teoría o aportar evidencia empírica a favor de ella. Los objetivos deben de expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación. Evidentemente los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí. Dentro de una investigación cualitativa se debe de plantear el objetivo de tal forma que no se precise acotar y precisar el problema o fenómeno de estudio al comenzar el proceso, los elementos del planteamiento son más bien enunciativos y constituyen el punto de partida en la investigación. Si los planteamientos cualitativos pueden modificarse, los cualitativos con mayor razón. Su flexibilidad es aún mayor, en lugar de establecer variables exactas, identifican conceptos esenciales para iniciar la investigación.

a) Objetivo general:

- Identificar las ventajas competitivas a través del Capital Humano para gestionar el conocimiento

b) Objetivos Específicos:

- Identificar las áreas de oportunidad para que la competitividad de la empresa.

- Identificar la participación de la gestión del conocimiento para obtener ventajas competitivas
- Identificar los elementos que proporcionan una ventaja competitiva a la organización a través del capital humano.
- Identificar los mecanismos que la empresa proporciona para gestionar el conocimiento de su capital humano.

3.3. Metodología

Dentro de los métodos de investigación existe la investigación cualitativa y de acuerdo a Hernández (2006) este método cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Las características más importantes del proceso cualitativo son:

- a) El investigador plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido. Los planteamientos no son tan específicos como el enfoque cuantitativo.
- b) Primeramente se utilizan preguntas de investigación.
- c) La investigación cualitativa se fundamenta más que un proceso inductivo (explorar, descubrir y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general, por ejemplo en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo, saca algunas conclusiones y posteriormente entrevista a otra persona, analiza esta nueva información, revisa sus resultados y conclusiones del mismo modo, efectúa y analiza mas entrevistas para comprender lo que busca. Es decir procede caso por caso, dato por dato hasta llegar a una perspectiva más general.

- d) En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se van a generar durante el proceso y se van refinando conforme se recaban más datos hasta obtener un resultado de estudio.
- e) Se basa en el método de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consisten en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. También resulta de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos a través del lenguaje escrito verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales.
- f) El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.
- g) El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación entre las respuestas y desarrollo de su teoría.
- h) Evalúa el desarrollo natural de los sucesos, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
- i) Se fundamenta en la perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos.
- j) Postula que la realidad se define que a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto a sus propias realidades. De este modo,

convergen varias realidades, por lo menos de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la iteración de todos los actores.

Por lo anterior se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a las poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. El enfoque cualitativo se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforma y convierte en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

Otro de los métodos de investigación en el Estudio de Caso, Hernández (2006) menciona que es considerado por algunos autores como una clase de diseños a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos. Los estudios de caso tienen sus propios procedimientos y clase de diseños. Se puede definir como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. Esta definición los sitúa más allá de un tipo de diseño o muestra, pero ciertamente es la más cercana a la evolución que han tenido los estudios los últimos años.

Para Yin (mencionado en Hernández, 2006) el estudio de caso está integrado con los siguientes componentes: planteamiento del problema, proposiciones o hipótesis, unidad de análisis (caso), fuentes de datos e instrumentos de recolección, lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones, criterios para interpretar los datos y reporte del caso

Para Stake (mencionado en Hernández, 2006) recomienda recolectar datos e información sobre: la naturaleza del caso, antecedentes históricos, ambiente físico, contexto o contextos pertinentes (económico, político, legal, social, estético entre otros), otros casos a través de los cuales el de interés se conoce e informantes potenciales

Para la generación del reporte del caso Yin (mencionado en Hernández, 2006) establece diferentes formatos para la elaboración del reporte del estudio del caso que sería:

- a) Analítico lineal que es como cualquier reporte de resultados y el índice sería: introducción, planteamiento del caso y el problema de investigación, revisión de la literatura, método, resultado y discusión.
- b) Estructuras comparativas: los mismos datos son presentados mediante diferentes modelos conceptuales. Deben existir al menos dos modelos para la utilización de este formato, el fin de este reporte es evaluar el grado en que los resultados embonan en cada uno de los procesos.
- c) Cronológico que es la presentación de resultados se realiza por fases del estudio de caso, se puede presentar el caso por etapas, primero por inmersión en el caso y contexto, segundo recolección inicial de los datos (primeras entrevistas), tercero presentar los resultados principales: observación y entrevistas a líderes, cuarto dar los resultados definitivos: observación, recolección de materiales y entrevistas con pobladores. Finalmente se genera una discusión.
- d) Construcción de teoría que es un formato donde el caso se presenta de tal forma que cada parte del reporte revela un aspecto de la teoría.
- e) Sin estructura. Cuando no hay un orden hay quienes escriben el reporte conforme avanza el estudio del caso.

- Investigación Transversal: Hernández (2006) comenta que un diseño de investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. La recolección de datos puede abarcar varios grupos o sub grupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos como por ejemplo, medir los niveles de aprovechamiento de grupos de primero, segundo y tercer grado de instrucción básica. Los diseños transversales se dividen en tres grandes grupos: Exploratorios, descriptivos y correlacionales – causales

Diseños transversales exploratorios, según Hernández (2006) es comenzar a conocer una variable o conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños. Un ejemplo claro para entender sería a de unas investigadoras pretenden obtener un panorama sobre el grado en que las empresas de una ciudad contratan a personas de diferentes capacidades. Buscan en archivos municipales, en la cámara industrial de la ciudad y no encuentran datos útiles para su investigación. Entonces inician un sondeo con las empresas existentes en la ciudad haciendo una serie de preguntas a los gerentes de recursos humanos de las empresas con relación a las personas con capacidades diferentes, cuántas de estas personas contratan al año, para qué tipo de trabajo los ocupan. Y con esto logran tener una visión más amplia del problema que les interesa y estos resultados serán validos únicamente para el tiempo y lugar que efectuaron este estudio, solo recolectan datos una vez y podrán planear una

investigación descriptiva más profunda sobre la base proporcionada por esta primera aproximación

- Diseños transversales descriptivos: Hernández (2006) comenta que los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades. Por lo tanto el estudio va a ser puramente descriptivo, un ejemplo sería cuando se quiere ubicar a un grupo de personas en las variables de género, edad, estado civil, y nivel educativo
- Correlacionales - casuales: Hernández (2006) comenta que este diseño transversal correlacionales – casuales describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar el sentido de casualidad o pretender analizar relaciones casuales. Cuando se limitan a relaciones no casuales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; el mismo modo, cuando buscan evaluar relaciones casuales, se basan en planteamientos e hipótesis casuales. Por ejemplo: una investigación que pretendiera indagar la relación entre la atracción y la confianza durante el noviazgo en parejas jóvenes, observando cuán vinculada están ambas variables (se relacionan). Un estudio sobre la relación entre urbanización y alfabetismo en una nación latinoamericana para ver que variables macrosociales mediatizan tal relación (casual).

Estos diseños pueden ser sumamente complejos y abarcar diversas categorías, conceptos o variables. Cuando establecen relaciones causales son explicativos. Su diferencia con los experimentos es la base de la distinción entre experimentación y no experimentación. En los diseños transversales correlacionales – casuales, las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad o están ocurriendo en el desarrollo del estudio y la persona que investiga, observa y reporta. En cambio en los diseños experimentales o cuasi experimentales se provoca intencionalmente al menos una causa y se analizan sus efectos o consecuencias

Debido a que pretendemos conocer una situación en la empresa con respecto a la gestión de conocimiento no vamos a usar un proceso estadístico, vamos a utilizar el método cualitativo en donde planteamos el problema y de acuerdo a los resultados que se vayan generando, vamos a tomar acciones para definir la mejor opción para la empresa

3.3.1. Fuentes de información

Danhke (mencionado en Hernández, 2006) menciona tres tipos básicos de la fuente de información:

Fuentes primarias:

Constituyen el objeto de la información bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de Internet entre otros.

Fuentes secundarias:

Son listas, compilaciones y resúmenes de referencia o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados.

Fuentes terciarias o generales:

Se trata donde se encuentran registradas las referencias a otros documentos de características diversas y que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias simposios, sitios web, empresas, asociaciones industriales y diversos servicios tales como directorios de empresas que se dedican a cuestiones de recursos humanos, mercadotecnia y publicidad, opinión pública entre otros; títulos de reportes con información gubernamental, catálogos de libros básicos que contienen referencias y datos bibliográficos y nombre de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación.

Para este trabajo se ha utilizado la información primaria en la cual de acuerdo a libros especializados se obtiene la base teórica y con esta información obtiene el procedimiento más adecuado para la investigación.

3.3.2. Método aplicado

Pregunta de investigación

Hernández (2006) además de definir los objetivos concretos de la investigación es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. Al hacerlo en forma de preguntas se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión. Las preguntas representan el ¿Qué? De la investigación.

No siempre en la o las preguntas de investigación se comunican el problema en su totalidad, con toda su riqueza y contenido. A veces se formula solamente el propósito

del estudio, aunque las preguntas deben de resumir lo que habrá de ser la investigación. Al respecto no podemos decir que haya una forma correcta de expresar todos los problemas de investigación, pues cada uno de ellos requiere de un análisis en particular. Las preguntas demasiado generales no conducen a una investigación concreta, estas preguntas constituyen más bien ideas iniciales que es necesario refinar y precisar para que guíen el comienzo de un estudio. Las preguntas deben de estar orientadas hacia las respuestas que buscan con la investigación. Las preguntas no deben de usar términos ambiguos o abstractos.

Para esta investigación la pregunta central fue:

- ¿Qué ventajas competitivas proporciona la gestión del conocimiento en una empresa del sector aeroespacial?

En las dimensiones de análisis que circundan el objeto de estudio las preguntas de investigación son:

Para la dimensión de liderazgo

- ¿De qué manera participa la gestión del conocimiento para que una empresa del sector aeroespacial obtenga ventajas competitivas?

Para capital humano (ventajas competitivas)

- ¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para obtener ventajas competitivas a través del Capital Humano?

Para empresas del sector Aeroespacial

- ¿Cuáles son los mecanismos que proporciona la empresa del sector aeroespacial como ventaja competitiva para gestionar el conocimiento de su capital humano?

Proposición de la Investigación

Una proposición de una investigación va a representar una guía para llevar la investigación, además va a ser un indicador de lo que estamos buscando o también sería un indicador para lo que se pretende probar

En las dimensiones de análisis que circundan el objeto de estudio las proposiciones de investigación son:

Para la dimensión de liderazgo

- La gestión del conocimiento participa en la socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento proporcionando ventajas competitivas a la empresa del sector aeroespacial.

Para Capital Humano (Ventajas competitivas)

- Retener el conocimiento, administrar el conocimiento, el crecimiento del personal con conocimiento y transferir el conocimiento son los elementos a considerar para obtener ventajas competitivas a través del Capital Humano.

Para Empresas del sector Aeroespacial

- La capacitación, la remuneración, satisfacción del trabajador, las actividades sociales y los eventos de conocimientos son los mecanismos que proporciona la empresa para lograr una ventaja competitiva a través del capital humano.

Variables (dependientes e independientes)

Castañeda (2002) comenta que la variable independiente es el factor que el investigador usa en un estudio para describir, predecir y explicar otro al que se le conoce como variable dependiente. El aspecto o factor que el investigador manipula (presentándolo,

eliminándolo o bien aumentando o disminuyendo su valor para estudiar su efecto) se le conoce como variable independiente de estímulo.

Con respecto a la variable dependiente Castañeda (2002) menciona que la investigación se realiza para estudiar algún factor que en la organización del problema cumple el papel de la variable dependiente. Aquello que el investigador está interesado en conocer se le llama variable dependiente. Para lograr ese conocimiento el investigador propone y pone a prueba diferentes hipótesis en las que la variable dependiente está en relación con la variable independiente que la acompaña, la antecede o causa.

Para la dimensión de liderazgo

- VI: Socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento
- VD: Ventajas competitiva

Para Capital Humano (Ventajas competitivas)

- VI: Retener el conocimiento, administrar el conocimiento, el crecimiento del personal con conocimiento y transferir el conocimiento
- VD: Ventajas competitivas

Para Empresas del sector Aeroespacial

- VI: La capacitación, la remuneración, satisfacción del trabajador, las actividades sociales y los eventos de conocimientos
- VD: Ventaja competitiva

Indicadores

Para la dimensión de liderazgo

- Socialización: acceso al conocimiento, interacción entre compañeros.
- Exteriorización: uso de Adecuado de las TIC, bases de datos. información en formato digital (normas, valoraciones de expertos, planos, esquemas, vídeos, imágenes) y manuales
- Combinación: diversas fuentes, conversaciones telefónicas, correo electrónico, y reuniones.
- Interiorización del conocimiento: experiencia adquirida

Para Capital Humano (Ventajas competitivas)

- Retener el conocimiento: selección de personas y procesos por su valor, almacenar experiencias, actualización de las experiencias almacenadas, ferias en las que se expongan los productos o servicios y asistencia a conferencias de directivos de la empresa
- Administrar el conocimiento: compartir ideas, colaborar con compañeros y mejora de procesos
- Crecimiento del personal con conocimiento: oportunidades de crecimiento
- Transferir el conocimiento: grupos de trabajos

Para Empresas del sector Aeroespacial

- Capacitación: formación
- Remuneración: remuneración equitativa, atracción de personal calificado, retener colaboradores actuales, garantizar la igualdad y alentar el desempeño adecuado.

- Satisfacción del trabajador: flexible en cuanto a salarios y horarios, compensación, beneficios, supervisión, naturaleza del trabajo, mismo compañeros, seguridad en el empleo, oportunidad de progreso
- Actividades sociales: vida social entre compañero
- Eventos de conocimientos: ferias del conocimiento, conferencia, talleres, congresos, seminarios, jornadas

3.3.3. Diseño de la entrevista

Castañeda (2002) menciona que una entrevista es un encuentro cara a cara en donde alguna de las partes pretende obtener una información exigida por los objetivos específicos de un estudio. Las entrevistas se clasifican en dos grupos, la estructurada y la no estructurada.

Con la entrevista abierta o no estructurada se trata de una conversación que dirige el entrevistado, pero que controla el entrevistador. Este tipo de entrevistas son más comunes en la investigación clínica. Aunque también debe de reconocerse que se empiezan a usar en las labores en donde el entrevistador saluda y propone al entrevistado que enuncie de manera libre sus ideas con la única limitante el tiempo de la entrevista.

Con respecto a la entrevista cerrada o estructurada, Castañeda (2002) menciona que se conduce de manera rígida por medio de una lista de preguntas que funcionan como guía, de la cual el entrevistador no puede desviarse. En algunos casos, ni siquiera podrá decir nada por su cuenta, entonces el entrevistador memorizara un formulismo que repetirá exactamente igual con todos sus entrevistados.

Con respecto al diseño del cuestionario, las preguntas o los reactivos que contiene el instrumento se deducen de la hipótesis y de los objetivos de la investigación. El instrumento de encuesta o el mismo cuestionario, deben de diseñarse de modo que resulte de fácil comprensión y que no sea necesaria ninguna información adicional. Un cuestionario requiere aclaraciones será un instrumento deficiente. El cuestionario, por definición, es un instrumento rigurosamente estandarizado, en lo que toca tanto al texto de las preguntas como su orden Ghiglione (Mencionado en Castañeda, 2002). Esto significa que el mismo instrumento debe de aplicarse a todos los sujetos sin quitar, poner o modificar el orden para con esto poder elevar las posibilidades de control sobre los resultados, Si se actúa de este modo se puede tener la seguridad de que todos se expusieron a los mismos estímulos. Así las variaciones de resultados no se atribuirán a la manera que se administro el instrumento.

Antes de escribir las preguntas debe de decidirse si para lograr los objetivos y probar la hipótesis es más conveniente usar preguntas cerradas, abiertas o combinación de ambas. Con respecto a las preguntas cerradas son las que proporcionan opciones de respuestas para que el sujeto respondedor elija la que más se acerque a su situación como: opción mutuamente excluyente, en donde el encuestado da una solución de dos o más opciones; opción múltiple con más de una selección, el encuestado elige más de una opción; elección de un determinado número de opciones, es muy similar a la anterior con la diferencia que indica la cantidad y orden de la instrucción; y, ordenación jerárquica de opciones, sería que el encuestado ordene en importancia según su opinión y en este se deben de ordenar todas las opciones.

Con respecto a las preguntas abiertas Castañeda (2002) señala que son las que se formulan sin escribir opciones de respuestas. En estas el encuestado contestara lo que le

parezca pertinente. Este tipo de preguntas se usa con mayor frecuencia en los estudios exploratorios. Un aspecto que debe de cuidarse mucho sería el diseño del cuestionario, en la redacción de la pregunta, debe de adecuarse el lenguaje al tipo de persona que se va a encuestar.

Las pautas que se deben de considerar para realizar una guía de entrevistas son: familiarizarse con el lenguaje hacia el público con el que está dirigido el cuestionario, la redacción de las preguntas debe de ser clara y concisa, una pregunta breve eleva las posibilidades de comprensión; el lenguaje debe de ser directo, jamás de la idea de que la información requerida es un instrumento para inferir en otro asunto; nunca exija en las preguntas muchos datos, el encuestado se va a cansar; la pregunta debe de redactarse con ideas afirmativas, evitando negaciones; en caso de que el tema genere opiniones emotivas de aceptación o rechazo, se deberá de equilibrar el cuestionario, la mitad a favor y la otra mitad en contra; no poner carga emocional en las preguntas, no poner palabras peyorativas; redactar preguntas que de tal manera que no sean tendenciosas hacia una respuesta, ya sea positiva o negativa; evitar el formulismo para que den respuestas estereotipadas en donde la gente te conteste por cortesía bien independientemente de la realidad; evitar preguntas en donde toda la gente te va a contestar lo mismo; y, evitar preguntas que no tengan relación con el estudio que se está realizando, recuerde que un cuestionario breve es mejor que uno largo. Finalmente, el cuestionario debe de estar diseñado para que se haga en un tiempo no mayor a 30 minutos, excederse de ese tiempo hace que las personas pierdan el interés del tema y las preguntas carezcan de veracidad.

3.3.4. Población objeto de estudio (selección de participantes)

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, Hernández (2006) comenta que se debe de proceder a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre cual se pretende generalizar los resultados. Así una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen la suficiente las características de la población o consideran que la muestra representa de manera automática. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y de tiempo.

Al seleccionar la muestra se debe evitar tres errores que pueden presentarse. 1.- no elegir a casos que deberían ser parte de la muestra 2.- Incluir a casos que no deberían estar porque no forman parte de la población, 3.- Seleccionar casos que son verdaderamente inelegibles. La muestra en esencia es un sub-grupo de la población general, y en este sub-grupo lo más importante es que todos los elementos que la conforman tienen las mismas posibilidades de ser elegidos. Para una muestra no probabilística o dirigida la elección de cada uno de los elementos no va a depender de la probabilidad sino que son seleccionados de acuerdo a las características de la investigación.

Para esta investigación la selección de las personas fue directamente de la empresa y que de alguna manera tengan acceso a la información y manejen información ya sea para los procesos o para la administración de la misma empresa ya sean operativos o administrativos. Las entrevistas semi-estructurada, se aplicaron a los candidatos seleccionados se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1

Candidatos seleccionados para la entrevista

Entrevistado	Edad años	Sexo	Antigüedad en el Puesto	Antigüedad en la empresa	Duración de la entrevistas
Raúl Rico Gutiérrez	30	Masculino	10 meses	10 meses	45 min.
Erik Pérez Córdoba	33	Masculino	1 año 6 meses	1 año 6 meses	40 min.
Julio Cesar Ferrer R.	26	Masculino	6 meses	6 meses	60 min.
José Roberto Ballesteros	26	Masculino	1 año	1 año	50 min.
Octavio Licea	32	Masculino	2 años 2 meses	2 años 2 meses	35 min.
Mónica Recendez	28	Femenino	2 años 1 mes	2 años 1 mes	30 min.
Irma García Sánchez	35	Femenino	1 año 3 meses	1 año 3 meses	45 min.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5. Procesamiento de información

El análisis de las preguntas se realiza de la siguiente manera: para cada una de las preguntas se agrupan las respuestas de cada uno de los entrevistados por número, posteriormente se hace un análisis de las preguntas de tal forma que se clasifiquen partes importantes dentro del contenido de cada una de las respuestas. Posteriormente se agrupan las respuestas de cada uno de los entrevistados graficando los puntos considerados en cada una de las respuestas obteniendo así los puntos más en común que se tuvo en cada una de las preguntas. Una vez con las gráficas se da una idea mejor de la opinión del grupo de personas entrevistadas haciendo al final un análisis de la situación que se tiene en la empresa de acuerdo a la gráfica que se obtuvo.

4. LA EMPRESA

4.1. Antecedentes

Con sede en el Reino Unido MEGGIT es un grupo de ingeniería global se especializa en los componentes ambientales y de los sub-sistemas inteligentes para el sector aéreo espacial, de defensa y mercados de la energía. Unas 7500 personas están empleadas en las plantas de fabricación en Asia, Europa y America del Norte y con bases regionales en la India y Oriente Medio. También se tiene presencia en la industria aeroespacial Civil, cubriendo industrias de transporte comercial, Aviones regionales, jets de negocios, helicópteros y aviación en general. También tiene mercados en la industria de la defensa en aviones Militares, sistemas de tierra, plataformas navales y la simulación de áreas terrestres, marinas y sistemas de armas. El área de armas de fuego se extiende también a los sistemas de policía y organismos de seguridad.

La presencia del grupo en materia de energía se debe a los controles básicos de fluidos, el control del calor y las capacidades de detección y monitoreo, muchos de los cuales se han usado para ayudar a reducir costos de mantenimiento, el consumo de combustibles, las emisiones de carbono de los gases industriales y turbinas de vapor. Como se hace esto? Meggitt es una empresa que se apoya en una infraestructura de grupo y evoluciona con un fuerte liderazgo. Esto permite combinar el talento y las tecnologías, compartiendo los servicios y beneficios gestionados de una central. Desde la información tecnológica a los recursos estratégicos reduciendo los costos de manufactura, todos ellos diseñados para incrementar la eficiencia de los procesos y dar a los clientes lo que ellos quieren. También se debe al consistente desempeño financiero

proveniente de los negocios en el mercado con productos innovadores que generan una estabilidad a largo plazo en el mercado, reforzado con nuevas adquisiciones e inversión en el personal que labora en las empresas, en nuevas instalaciones, operaciones y el desarrollo de nuevas tecnologías.

La cultura de alto rendimiento se basa en el compromiso de la empresa en darle a los trabajadores más seguridad en sus áreas de trabajo, un programa tenaz con respecto a la ética y el cumplimiento de los procesos de exportación

4.2. La empresa

Desde enero de 2008, Meggitt Aircraft Braking System ha sido el nombre comercial de las empresas que suministran ruedas y frenos de Aeronaves, Meggitt Aircraft Braking System (MABS) y Dunlop Aerospace Braking System (DABS). Es una empresa que es proveedora principal de frenos y rines para Aeronaves en el mundo, se cuentan con instalaciones en ambos lados del Atlántico, así como en Europa y Asia. La empresa ofrece sistemas de frenado de aeronaves a un grupo diverso de clientes, pero no esta limitado solamente a compañías que construyen aeronaves privadas y operadores charters, sino que también se ofrecen sistemas a <gobiernos y la industria militar con distribuciones y estaciones de reparación.

4.3. Visión

La Empresa MASBSQ tiene la siguiente visión:

“Nuestra VISION es: Ser el proveedor a elegir en el sistema de frenado en aviones y el empleador a escoger en nuestra industria.” MABS se ha comprometido con la mejora continua de la calidad de sus productos y servicios para satisfacer o exceder las necesidades de nuestros clientes y sus expectativas.

4.4. Política de calidad

El sistema de MASB fue desarrollado para satisfacer AS9100, ISO-9001:2000, *Federal Aviation Regulation* 14 CFR Parte 21, la FAA 14 CFR parte 145 de EASA Parte 21 y EASA parte 145 en sistemas reparación.

La política de calidad de la empresa es:

- Ser proveedor a elegir en la industria Aeroespacial para el sistema de frenado.
- Ser Proveedor de sistemas de frenado orientado a satisfacer los requerimientos del cliente.
- Estar comprometida con la mejora continua y el cumplimiento de la norma ISO 9001 mediante su sistema de administración de Calidad.
- Estar comprometida con el crecimiento de su personal mediante un plan de capacitación y trabajo en equipo.

5. RESULTADOS

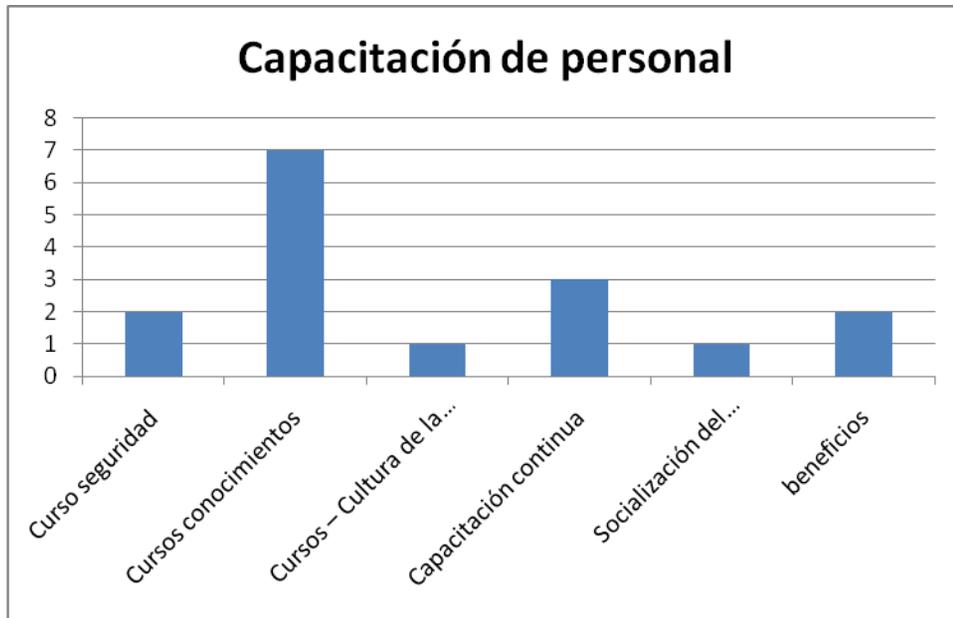
En este capítulo se muestran los resultados que se obtuvieron de los encuestados mediante unas gráficas en donde se puede observar la tendencia de cada unas de las preguntas que se realizaron así como una interpretación de las tendencias que se muestran en dichas gráficas

5.1. Capacitación

En el sistema de capacitación que promueve la empresa, los entrevistados mencionaron que la empresa es una organización abierta para proporcionar capacitación constante a sus trabajadores, y los cursos de capacitación van de acuerdo a las necesidades propias del área de trabajo, (Sistema de 5 S's, montacargista, auditor interno en la norma ISO 9001:2008, máquinas "Mazak, inducción a la empresa, Import/Export). Aunque los cursos de capacitación sean propuestos por los mismos trabajadores, la empresa es muy abierta para dar su apoyo en cursos sobre seguridad, conocimientos, incluso se da un curso de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso para que se tenga conciencia de quienes son, que hacen, como lo hacen, y hacia dónde quiere llegar la empresa. Una de las estrategias para la socialización del conocimiento es que los líderes participan en la enseñanza en las áreas de trabajo. Los beneficios que detectan los trabajadores es que a través de los cursos conocen la parte teórica de su trabajo y les da conocimiento sobre las normas.

En la Figura 5.1 se observa que en su mayoría de las personas entrevistadas ha dado mayor importancia a los cursos de capacitación y algunos de ellos a la capacitación continua, pero han dado muy poca importancia a los beneficios que obtienen de sobre los cursos han recibido.

Figura 5.1. Sistema de capacitación de la empresa aeroespacial.



Fuente: Elaboración propia.

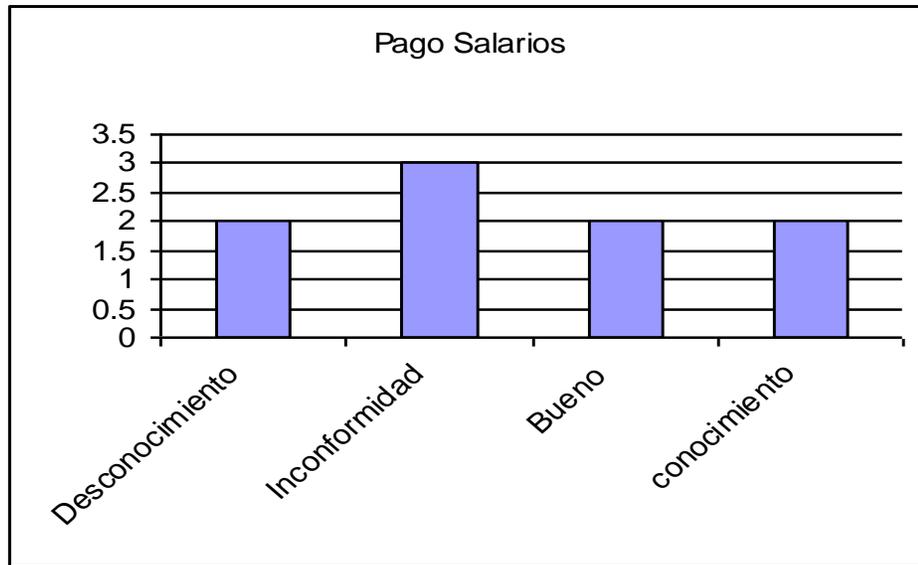
5.2. Remuneración

El tabulador que se tiene en la empresa para el pago de salarios, gran parte del personal que labora e la empresa desconoce los tabuladores que se tienen actualmente, algunas de estas personas no están de acuerdo con el salario que tienen actualmente pero más sin embargo en otros niveles los trabajadores se sienten conformes con el tabulador que tienen actualmente ya que están iniciando por primera vez labores en una empresa o ellos saben cómo son los tabuladores en otras empresas en las que conocen personas que desempeñan las mismas actividades que ellos, algunos trabajadores de otras áreas dentro del proceso productivo de las empresa perciben que el salario es diferente y además es básico o esta dado en base a cada persona pero no realmente al puesto que desempeñan.

En la figura 5.2 se puede observar que la mayoría de la gente no está conforme con el tabulador de pago de salario en las empresa aeroespacial, pero sin embargo algunas

personas consideran que el tabulador esta en base al cocimiento que tenga cada una de las personas que se contratan y al mismo nivel creen que es bueno el tabulador.

Figura 5.2. Tabulador en una empresa Aeroespacial

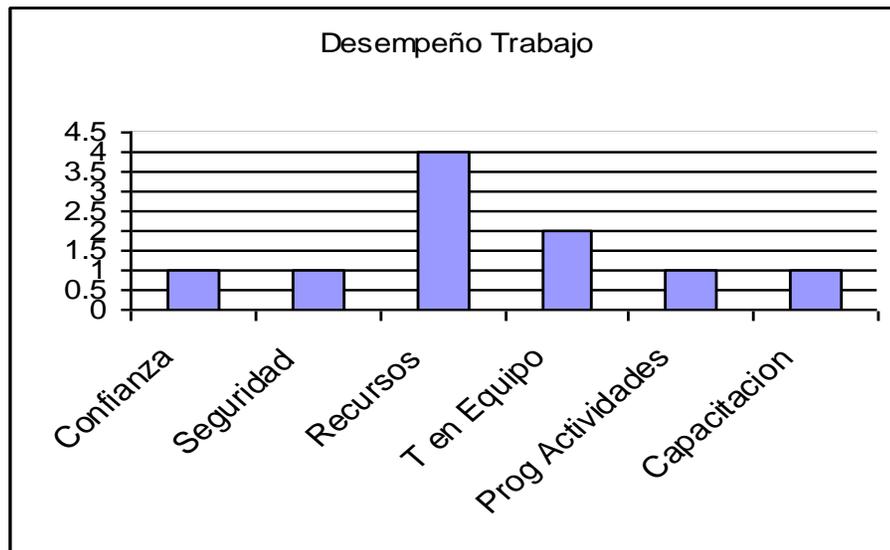


Fuente: Elaboración propia

Dentro de una empresa aeroespacial los elementos más importantes para el desempeño del trabajo es de que se les da la confianza de que realicen sus actividades, que se preocupen ellos mismos por la seguridad dentro de las áreas productivas y proporcionarles los elementos necesarios para que tengan un mejor desempeño en su trabajo tales como herramientas, refacciones, capacitación y una agenda en donde se especifiquen los puntos que se deben de cubrir con plazos establecidos. Otro elemento importante es el que exista una buena comunicación entre los trabajadores, los jefes de área, dirección y el departamento de ingeniería. Existiendo estos elementos dentro de la empresa se garantiza el desempeño adecuado de los trabajadores en sus áreas de trabajo.

En la figura 5.3 con respecto a los elementos que se consideran necesario para el desempeño del trabajo serian los recursos que se destine para que puedan desarrollar su trabajo a su vez el trabajo en equipo en los departamentos es importante

Figura 5.3. Elementos para el mejor desempeño del trabajo



Fuente: Elaboración propia

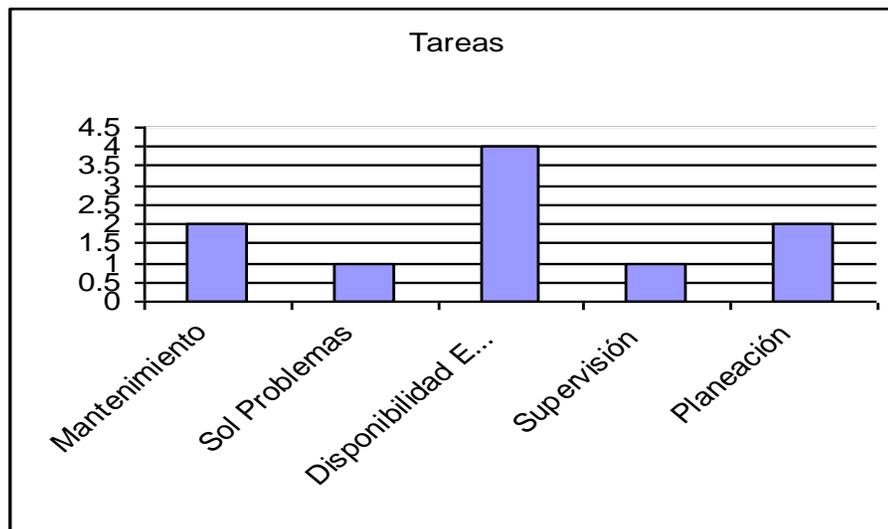
5.3. Satisfacción del trabajador

En una empresa aeroespacial las actividades que desempeñan dentro de la empresa son: lubricación de los equipo, realización de mantenimientos preventivos a los equipos, corrección de fallas fortuitas que se presenten, tener los equipos en óptimas condiciones para que siempre estén disponibles a los equipos de producción y no afecten en la empresa, la supervisión de los trabajadores y ajuste de los equipos que están en las áreas productivas, esto con el fin de que se cumplan los objetivos de producción en los tiempos establecidos así como la coordinación de los productos que se exportan a

Estados Unidos y la contabilidad que serian las cuentas por pagar a los proveedores de la empresa.

En la figura 5.4 se ve que el tipo de tareas que desempeñan los encuestados es mantener los equipos disponibles, mantenimiento preventivo de los equipos, planeadores de actividades entro de la empresa y la supervisión del personal operativo.

Figura 5.4. Tareas que se desempeñan en una empresa aeroespacial



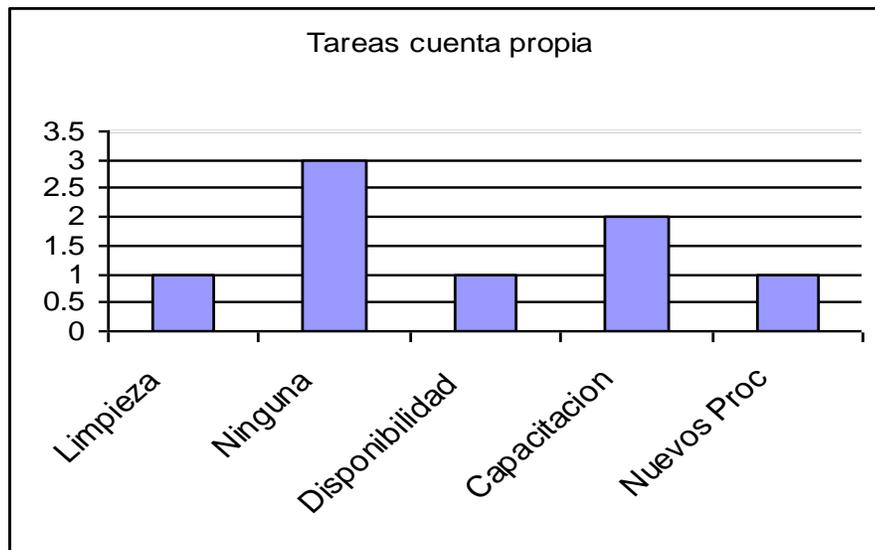
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades realizadas en una empresa aeroespacial por cuenta propia en las se beneficie la empresa, algunos de los encuestados no han realizado actividades que beneficien a la empresa, pero más sin embargo otros le dan limpieza a los equipos por cuenta propia ya que para ellos un equipo limpio mantiene en buena forma el funcionamiento de estos, otros se quedan un poco de tiempo más de su jornada laboral atendiendo problemas que se presenten. También se han desarrollado formatos en los cuales se tenga un mejor control de los inventarios y materiales que se tienen en la

planta, otros de los encuestados reciben capacitación externa y lo que aprenden en esta capacitación lo transfieren a los empleados para con esto que tengan un mayor conocimiento de su área de trabajo.

En la figura 5.5 Se puede ver que las tareas que han desarrollado por cuenta propia para el beneficio de la empresa, la mayoría no ha tenido la oportunidad de aportar tareas y seguido de esto está en dar capacitación al personal de la empresa

Figura 5.5. Actividades realizadas por cuenta propia dentro de la empresa.



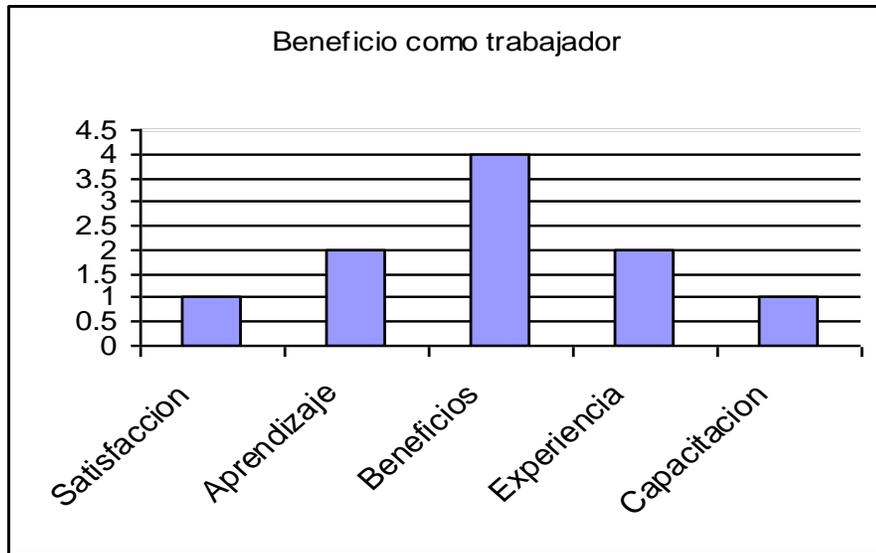
Fuente: Elaboración propia

La gente que trabaja en esta empresa siente una satisfacción trabajar en una empresa dedicada al sector aéreo espacial ya que aprenden más cosas que no tenían contempladas en sus anteriores trabajos, también consideran como beneficio el servicio del comedor, vales de despensa y el transporte que les proporciona la empresa, esto les ayuda a que un poco más de dinero para sus gastos personales. Otros de los beneficios que tienen es la experiencia de trabajar en una empresa de clase mundial, aprendiendo cosas nuevas, la

capacitación constante que se tiene dentro de la empresa que no ha sido negada para el desarrollo de sus actividades.

En la figura 5.6 se puede ver que los beneficios que se tienen como trabajador de la empresa serian las prestaciones que a la empresa a los trabajadores como el comedor, transporte y también otro de los beneficios se tiene es la experiencia de poder trabajar en una empresa aeroespacial y también el aprendizaje que tienen día con día en sus áreas de trabajo

Figura 5.6. Beneficios del trabajador en la empresa.



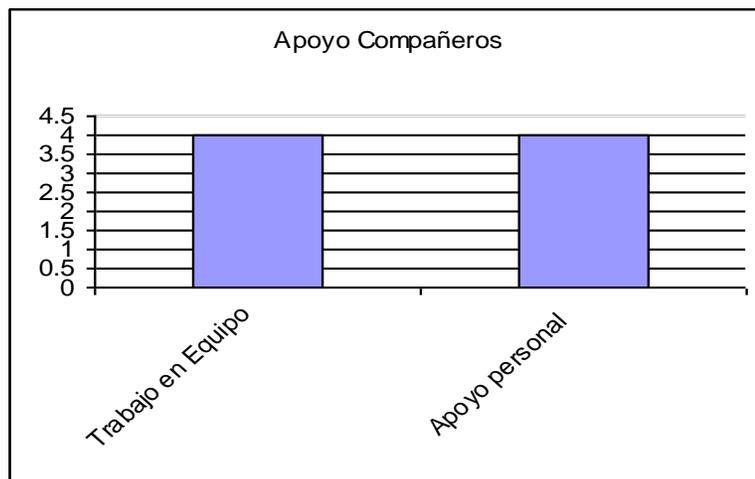
Fuente: Elaboración propia

Los apoyos recibidos por parte de los compañeros de trabajo de trabajo es de que se pueden apoyar unos con otros para la solución de los problemas que se presentan incluyendo al jefe de departamento, también los compañeros se apoyan en cubrir el turno de otro en caso de que se presente algún problema personal y no puedan asistir al trabajo los compañeros cubren el turno y después cuando la gente que apoyo se le presente un inesperado los otros compañeros lo cubren, también es muy común la

transferencia del conocimiento tácito entre los trabajadores y en este aspecto se sienten apoyados por parte de los compañeros de trabajo, es muy importante de que la gente que trabaje en la empresa reciba siempre apoyo por parte de los jefes de departamento y trabajen en equipo con los compañeros de trabajo.

En la figura 5.7 se puede ver que el apoyo con los compañeros de trabajo está el trabajo en equipo, los encuestados consideran que existe trabajo en equipo en la empresa, también el apoyo entre los compañeros es bueno, en cuanto tienen un problema se ayudan.

Figura 5.7. Apoyo por parte de los compañeros en actividades



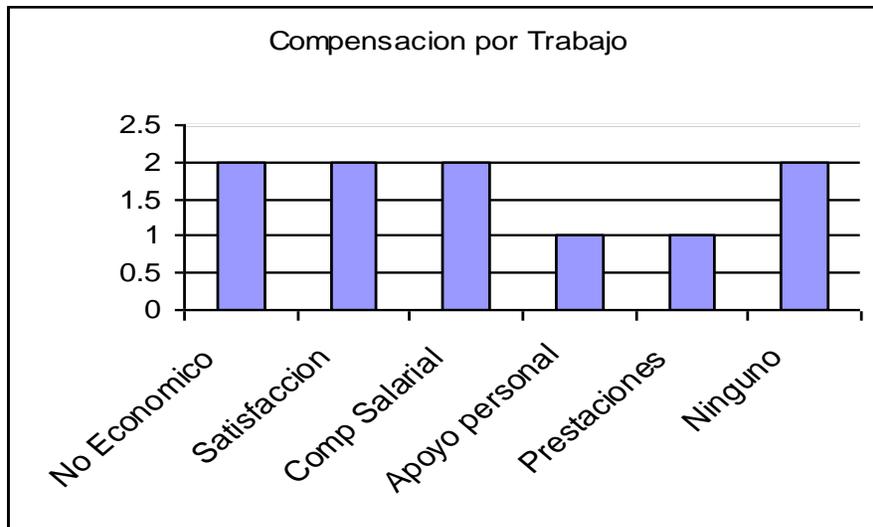
Fuente: Elaboración propia

En los aspectos que uno ha sido compensado por su trabajo ha sido la satisfacción de los jefes por ver y reconocer un buen trabajo realizado, en otros aspectos la compensación ha sido con un incremento en el salario por un buen trabajo desarrollado en un periodo de tiempo, en la empresa es muy importante que al trabajador se le

reconozca tanto su buen desempeño y hacerle saber cuando este desempeño no ha sido del todo bien, ya que este tipo de comunicación genera la confianza entre el jefe de área y los trabajadores que tienen a su cargo, la experiencia adquirida también es considerada una compensación ya que el trabajador aprende cosas nuevas que de alguna manera mejora su experiencia laboral y crecimiento dentro de la empresa pero más sin embargo hay gente en la empresa que no se sienten compensados con su trabajo, ya sea porque tienen poco tiempo laborando en la empresa o porque de acuerdo al volumen de trabajo que tienen sienten que no ha sido valorado su trabajo y en consecuencia valorado.

En la figura 5.8 en los aspectos que han sido compensados los trabajadores de la empresa, en algunos no se han sentido compensados por el trabajo que desempeñan, pero otros sienten satisfacción por el trabajo que desempeñan, la compensación salarial también ha sido parte de la satisfacción de los trabajadores.

Figura 5.8. Aspectos que han sido compensados por su trabajo



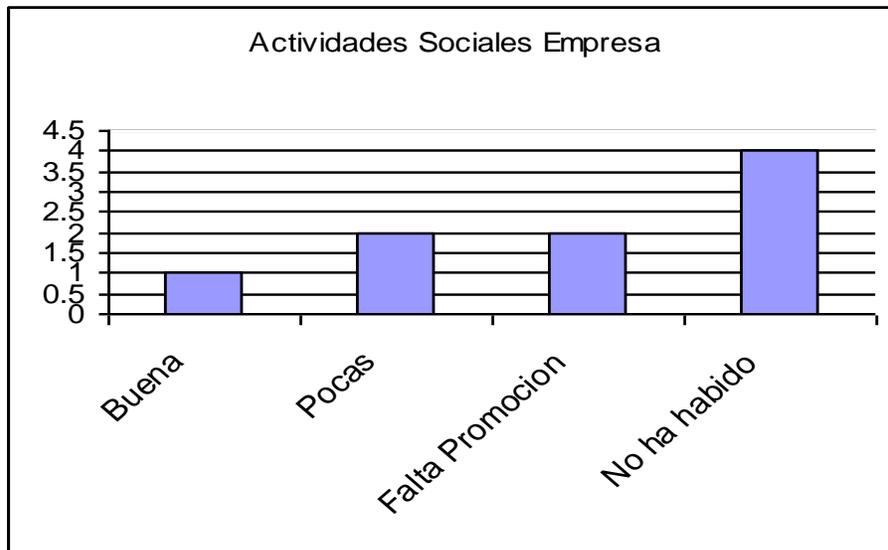
Fuente: Elaboración propia

5.4. Actividades sociales

Debido a que en la empresa está en una etapa de iniciación y esta arrancando por etapas, no existe muchas convivencias sociales en la empresa, en este aspecto la dirección requiere de que aportar un poco más de lo que es la amistad, aportar valores en los que uno se sienta que es parte de la empresa, haciendo eventos en donde se sienta la convivencia de las personas ya que las personas que están dentro de la empresa están juntos muchas horas y lo mejor sería que se llevaran bien para trabajar en armonía.

En la figura 5.9 la mayoría de los encuestados no han estado en actividades sociales dentro de la empresa, en la inauguración de la empresa ha sido una de las pocas actividades sociales en la empresa y la mayoría de la gente que está en la empresa no había sido contratada en esos días.

Figura 5.9 Actividades sociales organizadas por la empresa



Fuente: Elaboración propia

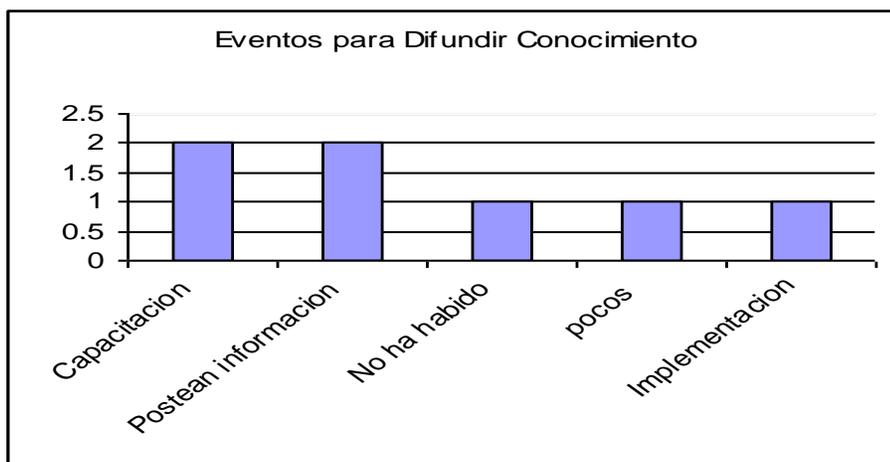
5.5. Eventos de conocimientos

En manera de difusión de conocimiento en la empresa, primeramente se hace por medio de la capacitación, ya sea en calidad, seguridad 5's y posteriormente los resultados son posteados en los tableros de información que están dentro de la empresa, otros aspectos del proceso se encuentran en una etapa de implementación por lo que la difusión de este conocimiento se va a dar en el tiempo en que se encuentre completa la implementación.

La empresa por lo general trata de encontrar áreas de oportunidad en donde se genere el conocimiento en la empresa y establece estrategias para hacer llegar el conocimiento a las personas indicadas, existen personas que no se sienten beneficiadas con la difusión del conocimiento, pero en este caso existe un problema en la difusión de los logros obtenidos o en que se está trabajando en ese momento.

En la figura 5.10 se puede ver que los eventos principales en los que se difunden los conocimientos dentro de la empresa están en la capacitación del personal y también la información que se postean en los paneles informativos dentro de la empresa.

Figura 5.10. Eventos en la empresa para difundir el conocimiento



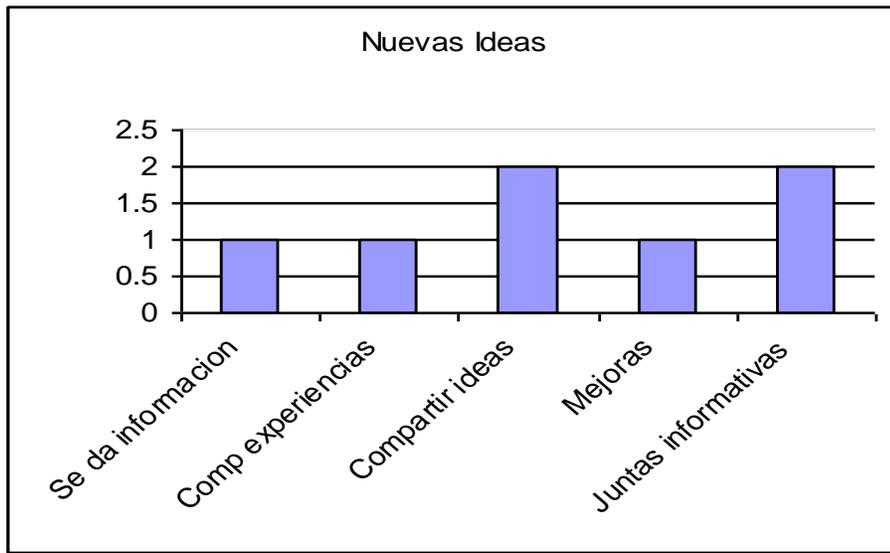
Fuente: Elaboración propia

5.6. Socialización

Cuando hay una idea en la cual se puede mejorar los procedimientos de trabajo en la empresa, se debe de procurar de que todos en el área donde se va a hacer la mejora estén enterados de lo que se planea hacer, que estén enterados de cómo se está realizando la modificación, ya que todos debemos de estar enterados de las mejoras que susciten dentro de la empresa, también estas ideas se pueden transferir en el área en donde se tiene pensado hacer la mejora o en su defecto en áreas donde se tiene tiempo en compartir ideas como podría ser en el comedor de la empresa que es un lugar en donde por lo regular se comparten experiencias, es muy importante que la idea se dé en el momento de que se da, no dejar de pasar tiempo y si esta es aceptada, llevarla acabo de acuerdo a los procedimientos establecidos, también es importante de que cuando se tenga una idea de mejora, esta se transfiera al jefe inmediato para que este a su vez la evalúe y de el apoyo necesario para llevarse a cabo, dando seguimiento de los avances en juntas informativas mediante presentaciones formales a todas las personas involucradas en el proceso haciendo notar los beneficios que han traído la implementación de dichas mejoras.

En la Fig. 5.11 se observa que cuando alguien en la empresa tiene una nueva idea en la que pueda compartir sus conocimientos lo hacen compartiendo ideas entre los compañeros del área de trabajo y también en las juntas informativas se plantean las nuevas ideas que se tengan.

Figura 5.11. Nuevas ideas para mejora de procedimientos de trabajo

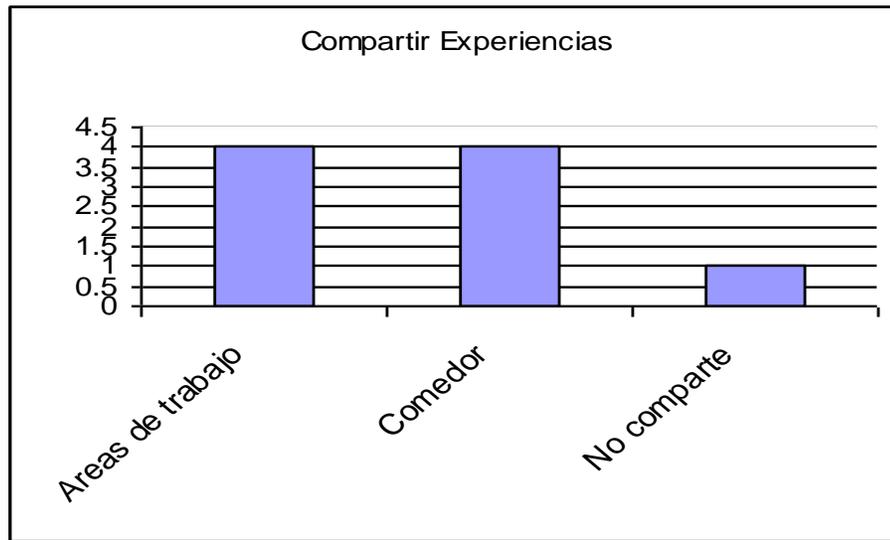


Fuente: Elaboración propia

El compartir as experiencias laborales es muy enriquecedor para transmitir el conocimiento, en este caso se estaría transmitiendo el conocimiento Tácito ya que es información importante para el proceso y en algunos casos se llega a manejar información confidencial de la empresa que es aplicable en su área de trabajo. En la mayoría de los casos se estaría compartiendo las experiencias laborales en el área del comedor y en los lugares de trabajo.

En la figura 5.12 se observa que en los lugares más comunes en donde se comparten las ideas de trabajo son en las áreas donde están laborando directamente y también en la hora que se encuentran en el comedor.

Figura 5.12. Lugares donde se comparten experiencias laborales con los compañeros.



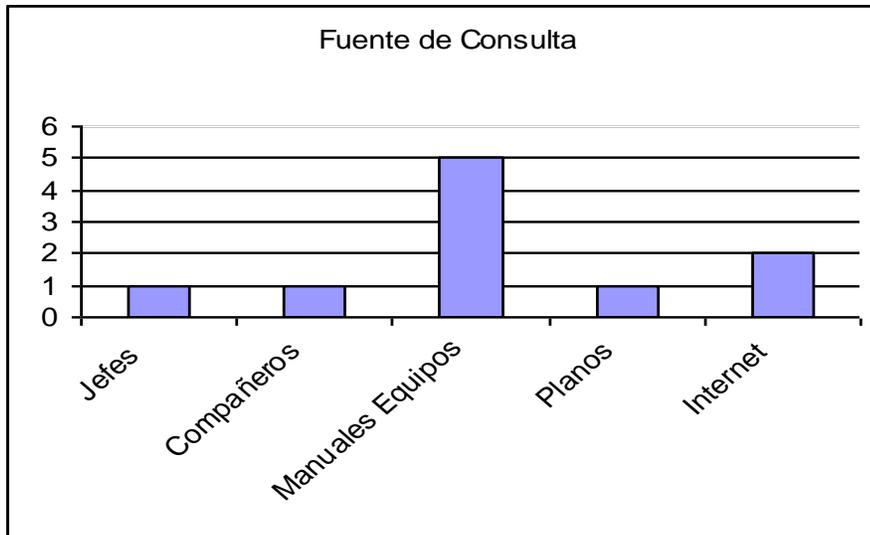
Fuente: Elaboración propia

5.7. Exteriorización

Las principales fuentes de consulta que se tienen en la empresa, serian los jefes de departamento, los compañeros que tienen más experiencia en el trabajo que se está desarrollando, los manuales de los equipos ya sean operativos eléctrico, mecánicos, los Dispatchs de las piezas en donde viene toda la información de las piezas que se realizan y finalmente el Internet, en el Internet se tienen información sobre las dependencias gubernamentales como la secretaria de hacienda, interconexión con las otras empresas del corporativo para obtener información sobre procesos similares.

En la figura 5.13 se observa que las principales fuentes de consulta que tienen los trabajadores de la empresa básicamente son en los manuales de los equipos que están instalados en la empresa.

Figura 5.13. Principales fuentes de consulta

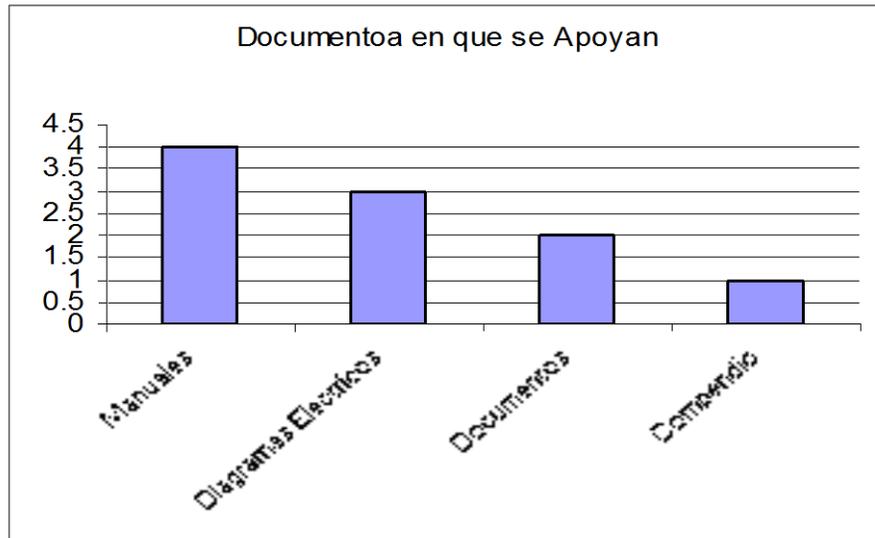


Fuente: Elaboración propia

Dentro de la empresa los documentos con los que el personal mas se apoya serian principalmente los manuales, ya sean estos de los equipos en donde se puede encontrar información como diagramas eléctricos, planos mecánicos de las maquinas, diagramas neumáticos, códigos de alarmas, manuales de operación y programación de los equipos, compendios de comercio exterior y comprobantes fiscales.

En la figura 5.14 se observa que los documentos en los que más se apoyan están los manuales, los planos eléctricos de las maquinas y los documentos que se generan con los reportes de producción también son importantes para que se apoyen en consultas futuras.

Figura 5.14. Documentos en los que más se apoyan

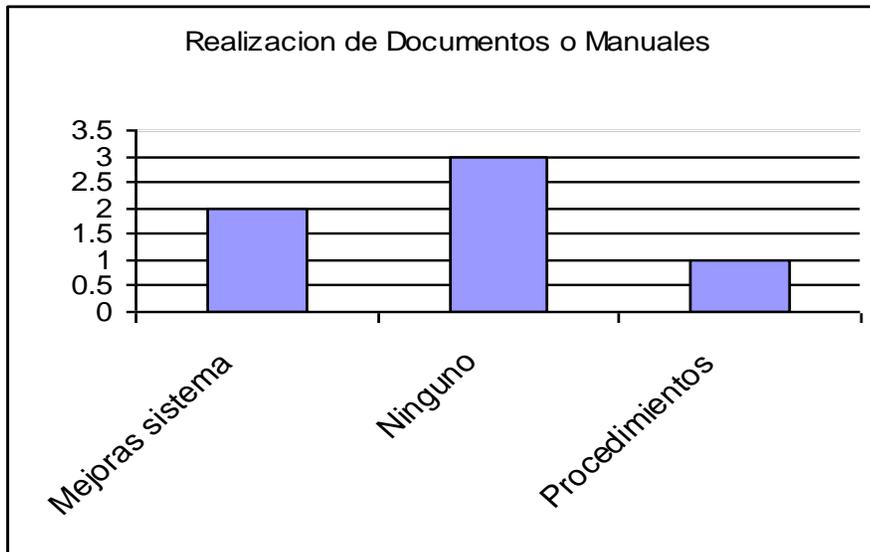


Fuente: Elaboración propia

Dentro de los documentos o manuales que se realizan en la empresa están los ordenes de trabajo, documentos en los cuales se lleva un control de los tiempos de fallos de las maquinas, así como la eficiencia de los tiempos muertos de las máquinas de la empresa, también están los formatos de mantenimiento preventivo en los cuales se realizan estos mantenimientos además de planes correctivos programados de las maquinas, también en el área administrativa se hacen documentos de cuentas por pagar, procedimientos en los que se lleva el registro contable y posteriormente un pago de algún bien o servicio.

En la Fig. 5.15 se observa que la mayoría de los encuestados no han realizado manuales con la experiencia laboral, pero la mayoría de la gente que lo ha hecho son manuales donde están las mejoras de sistemas en la producción de la empresa

Figura 5.15. Documentos o manuales realizados de la experiencia laboral



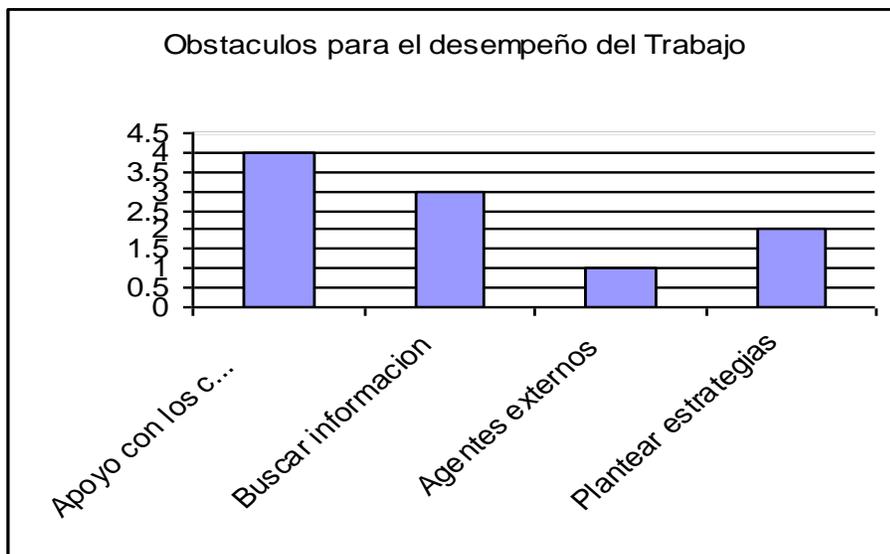
Fuente: Elaboración propia

5.8. Combinación

Cuando se presenta un obstáculo para el desempeño adecuado del trabajo en la empresa aeroespacial, por lo regular se deben de apoyar directamente con sus compañeros de trabajo para darle solución al problema o en su defecto consultarlo directamente con el jefe inmediato o en algunos casos tienen que investigar por su cuenta que es lo que está pasando y cuál sería la solución más adecuada para el problema en otros casos se consulta a la persona que tiene más experiencia con ese tipo de problemas y al final de todos se tiene que aprender a lidiar con ese tipo de problemas, los problemas en las empresas siempre van a existir, aquí lo importante es saber cómo lidiar con estos problemas, encontrar las mejores alternativas que tengas y establecer por lo general un plan de seguimiento dependiendo de la gravedad del problema se puede plantear un plan de corto plazo o a largo plazo si así lo requiere.

El la figura 5.16 se observa que cuando se presenta un obstáculo en el trabajo , la mayoría de la gente busca un apoyo con los compañeros de trabajo, dependiendo del problema, en algunos casos buscan información de los distintos sistemas de información que cuenta la empresa y se plantean estrategias para darle la solución adecuada al problema.

Figura 5.16. Acciones para resolver obstáculos



Fuente: Elaboración propia

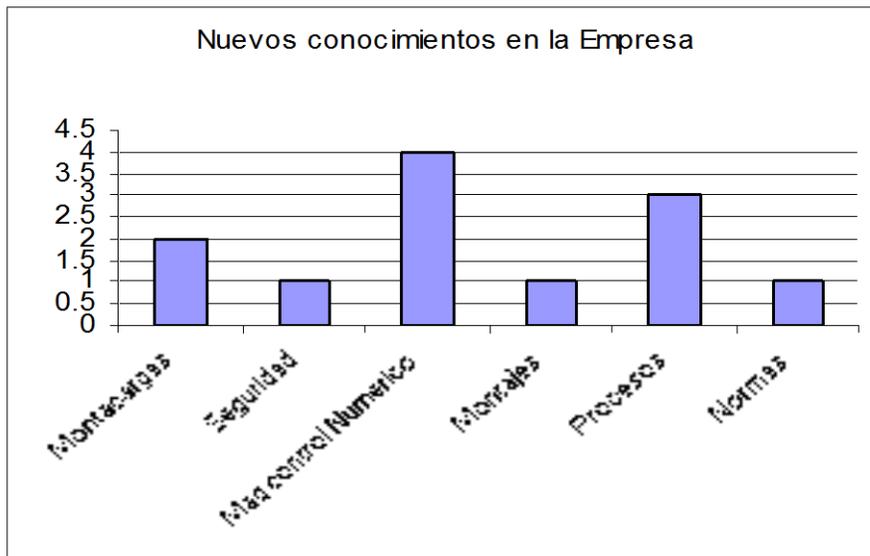
5.9. Interiorización del conocimiento

De los conocimientos adquiridos en la empresa se puede mencionar el de montacargista, instalación y desinstalación de equipo de control numérico, la norma ISO 9001, conocimiento de maquinas de control numérico en mantenimiento como seria el mantenimiento Hidráulico, neumático, eléctrico y electrónico así como la solución de fallas, en el área de producción se tiene la operación de los equipos, el correcto manejo de estos y los procesos que están dentro de la empresa. En el ara administrativa los

conocimientos que se han adquirido serian el control de la producción, el RP y conocimientos para la gestión de una empresa maquiladora de partes aéreo espaciales.

En la figura 5.17 se observa que los conocimientos adquiridos en la empresa la mayoría está en el conocer los equipos de control numérico que cuenta la empresa, después están los procesos que se tienen en el interior de la empresa, también algunos de los encuestados han recibido cursos de otros equipos que están en la empresa como el de montacargista

Figura 5.17. Nuevos conocimientos adquiridos en la empresa



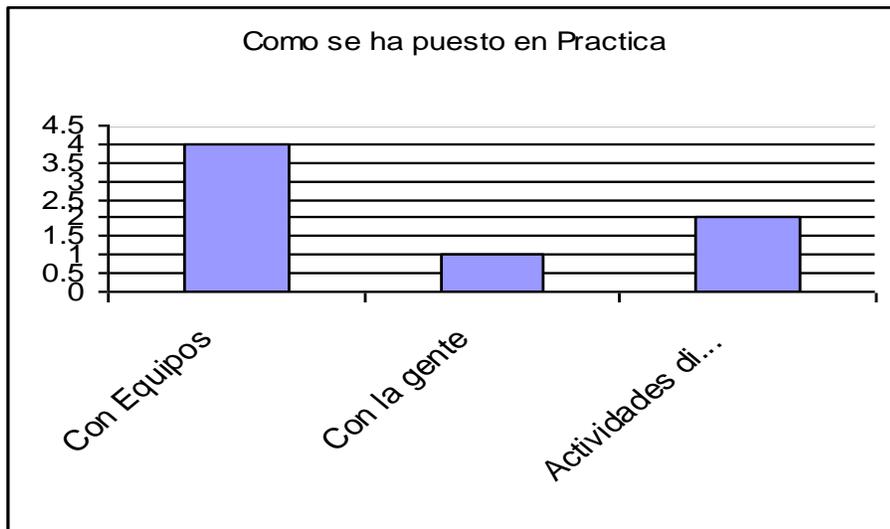
Fuente: Elaboración propia

Los conocimientos que se han adquirido en la empresa por lo regular se hace en la práctica dentro de la empresa, en el área de mantenimiento con las fallas que se están presentando día con día en los equipos de control numérico, haciendo análisis del porque fallo la maquina, como se origino el problema, cual es el mejor camino para darle una solución eficaz a la máquina y esto se hace eficientemente con los conocimientos adquiridos en mecánica, hidráulica, neumática, eléctrico y electrónico. En el área de

producción el supervisor aplica los conocimientos de operación de los equipos y el seguimiento de los procesos que se tienen, también con el control de producción se aplican los conocimientos, la implementación de un procedimiento en el área de compras difundiendo a cada uno de los involucrados.

En la figura 5.18 vemos que los conocimientos adquiridos en la empresa se han puesto en práctica dentro de la empresa, la mayoría de los encuestado pone en práctica estos conocimientos directamente en las maquinas que se encuentran dentro de la empresa y en las actividades diarias.

Figura 5.18. como se han puesto en práctica



Fuente: Elaboración propia

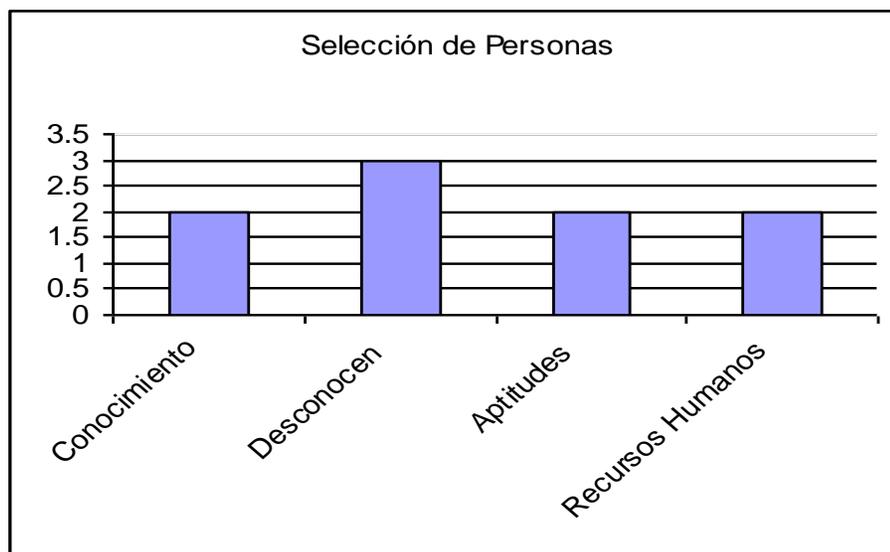
5.10. Retener el conocimiento

El proceso de selección en la empresa básicamente se debe de buscar a las personas de acuerdo a sus conocimientos en el área donde se pretende ubicar al aspirante, y este trabajo lo desempeña el departamento de recursos humanos que conjuntamente con el

jefe de área donde se requiere al personal evalúan las habilidades y conocimiento para que se contrate al personal idóneo del puesto.

En la figura 5.19 se observa que en lo referente al proceso de selección dentro de la empresa, la mayoría de los encuestados desconocen este proceso, pero la selección del Personal se hace en base al los conocimientos y habilidades que tiene cada uno de los aspirantes para que sean asignados al departamento donde tengan la habilidad y este proceso lo hace el departamento de recursos humanos.

Figura 5.19. Proceso de selección para asignación de puesto



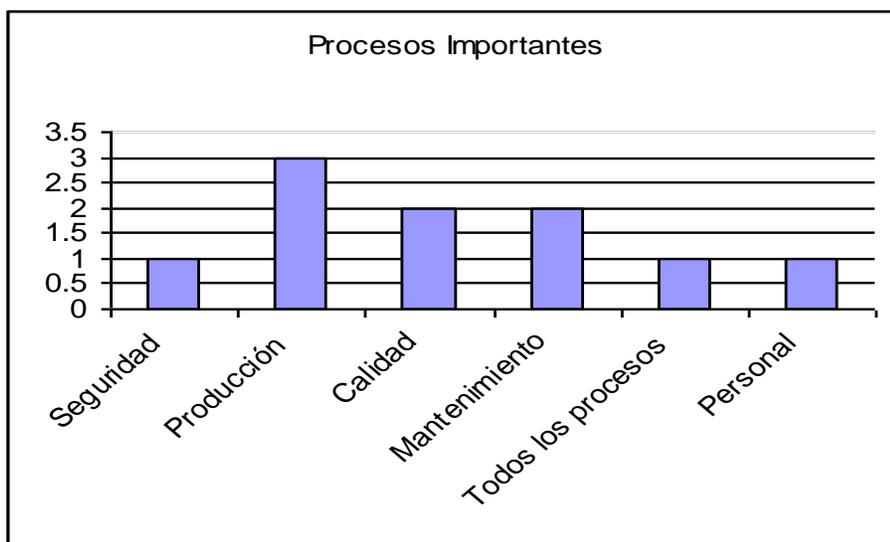
Fuente: Elaboración propia

Uno de los procesos importante dentro de la empresa es la seguridad del trabajador, el trabajador antes de realizar un trabajo, debe de contar siempre con su equipo de seguridad salvaguardando siempre la integridad del trabajador, el proceso productivo es también uno de los más importantes, y este proceso va de la mano con el de la calidad y

mantenimiento, estos tres factores siempre deben de estar de la mano, ya que calidad es la que va a garantizar que la producción cumpla con los requerimiento de los clientes y el área de mantenimiento garantiza que las maquinas están en optimas condiciones para que el producto salga bien, teniendo maquinas defectuosas la probabilidad de que se cometan errores es alta y en este caso el departamento va a detectar la desviación de calidad y rechazara el producto. También el proceso de recursos humanos para la selección del personal es importante, debido a que de este departamento la fuerza de trabajo para las diferentes áreas y si no se tiene al personal adecuado para cada uno de los puestos con los que cuenta la empresa pues va a ser más difícil que el proceso de producción funcione adecuadamente.

En los procesos más importantes dentro de la empresa de acuerdo a los encuestados en la Fig. 5.20 podemos ver que está en la producción principalmente seguido de la calidad y mantenimiento

Figura. 5.20. Procesos más importantes dentro de la empresa aeroespacial.

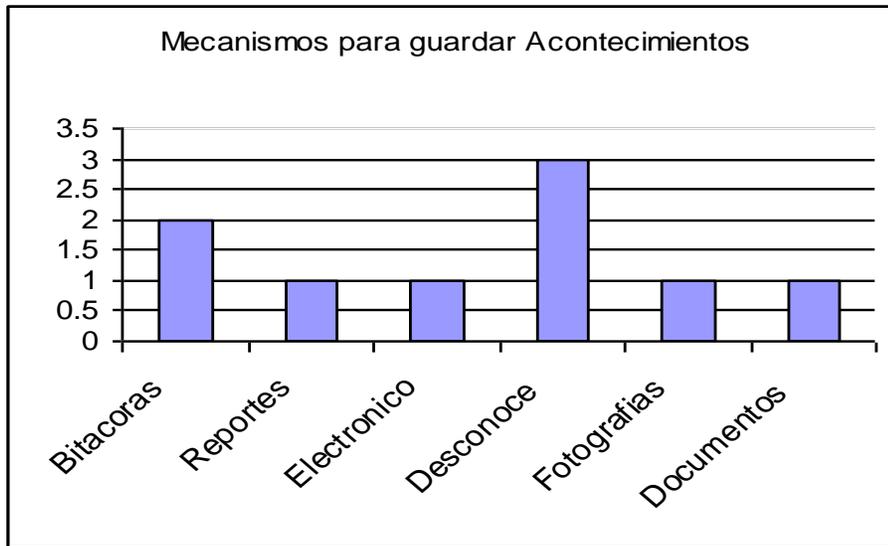


Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los mecanismos que existen en la empresa aeroespacial para salvaguardar los acontecimientos importantes dentro de la empresa está la bitácora y esta se llena día con día en cada una de las áreas de trabajo, ya que ahí se registran todos los eventos y las cosas que quedan pendientes que se pueden consultar en cada cambio de turno, otro de los mecanismos serian electrónicamente, los reportes de producción se escanean y guardan electrónicamente para que esta información pueda ser consultada por medio de las computadoras, la información una vez escaneada se destruye y solo queda electrónicamente almacenando ayudando así a tener un mejor control de la documentación y una disponibilidad más rápida en caso de que se requiera de una consulta.

La figura 5.21 se observa que con respecto a los mecanismos para guardar los acontecimientos más importantes la mayoría desconoce cuáles serian los mecanismos que existen en la empresa, pero algunos dicen que en las bitácoras diarias es donde se guardan estos acontecimiento importante dentro de la empresa y en algunas áreas utilizan el sistemas electrónicos, reportes y la generación de documentos.

Figura 5.21. Mecanismos para guardar los acontecimientos más importantes

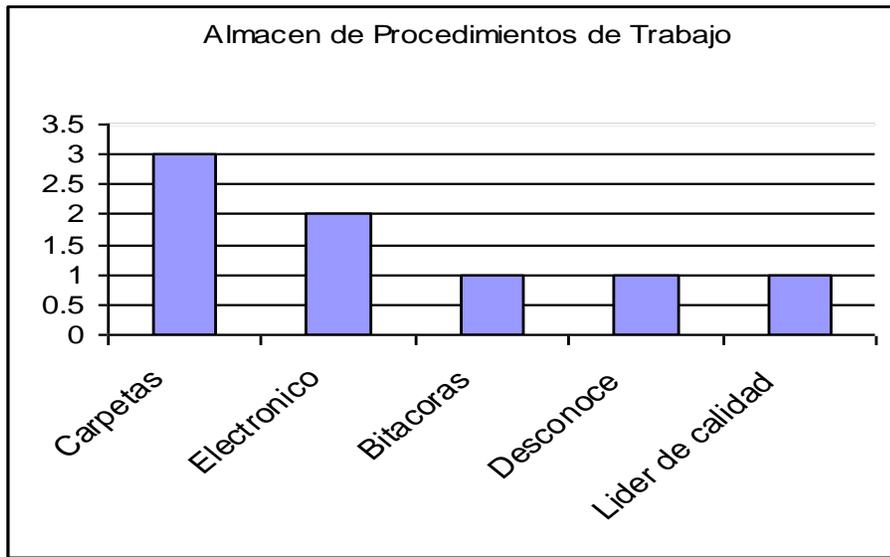


Fuente: Elaboración propia

Los procedimientos cuando tienen que estar disponibles para el personal de la planta se colocan en carpetas y estas en lugares estratégicos dentro de la empresa para que en caso de que se requiera de consulta todo el mundo tenga acceso a ellos, otros procedimientos están guardados electrónicamente y tiene acceso el líder de calidad encargado de ese proceso proporcionándoselo a la gente que lo requiera

En la figura 5.22 se puede ver que la mayoría de los procedimientos de trabajo se almacena en carpetas y en otras áreas de trabajo utilizan sistema electrónicos para el almacenamiento de los procedimientos principalmente

Figura 5.22. Almacenamiento procedimientos de trabajo

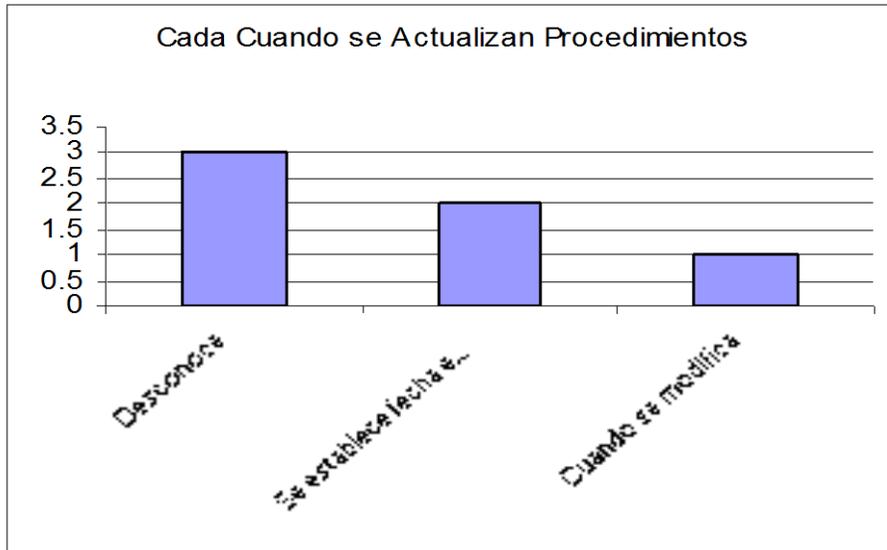


Fuente: Elaboración propia

Los procedimientos por lo general tienen una fecha límite, cuando llega esta fecha se somete a una revisión con un comité formado o el departamento de calidad que es el responsable de administrar los procedimientos y personas que están involucradas con este procedimiento, donde se determina si se deja como estaba o se le hace alguna actualización, en caso de que se haga una modificación a este procedimiento, se les avisa a todas las personas involucradas con este procedimiento detallando los cambios de la actualización.

La mayoría de la gente que labora en la empresa desconoce cada cuando se actualizan los procedimientos dentro de la empresa, pero algunos de los encuestadores mencionan que los procedimientos cuando se modifican se establece una fecha, en cierto periodo de tiempo el procedimiento es revisado y en caso de que se requiere es modificado o se modifica cuando por necesidades de la producción es necesario cambiar el procedimiento tal y como se ve en la figura 5.23.

Figura 5.23. Actualización de procedimientos.

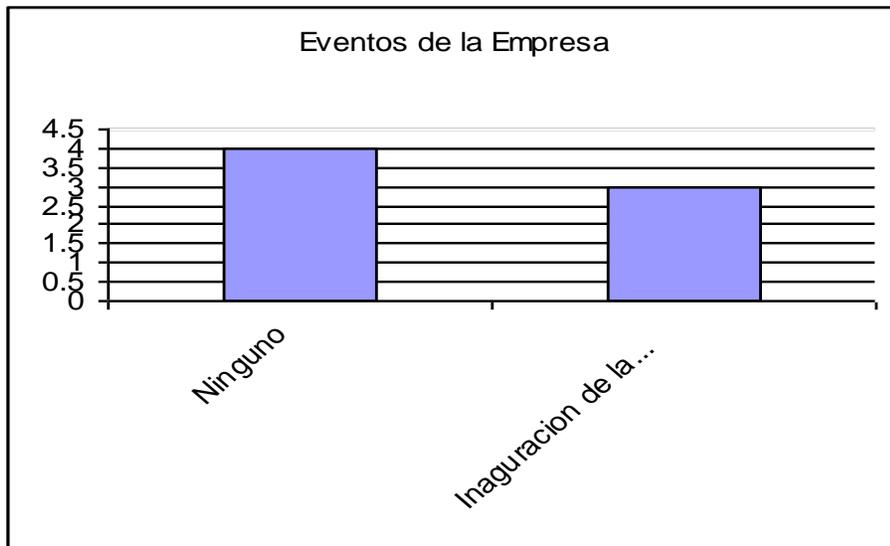


Fuente: Elaboración propia

La empresa es relativamente nueva por lo que no ha habido muchos eventos en donde se expongan los productos que fábrica la empresa, y el más representativo es el que se realizo en la inauguración de la empresa en donde se tuvo una exposición de los productos que se fabrican en la empresa.

En la encuesta se ve que gran parte de la gente que labora en la empresa no ha asistido a eventos donde se exponen los productos de la empresa, como se muestra en la figura 5.24, poca gente es la que asistió a la inauguración de la empresa en donde se mostraron productos que hace la empresa.

Figura 5.24. Eventos donde se exponen productos de la empresa

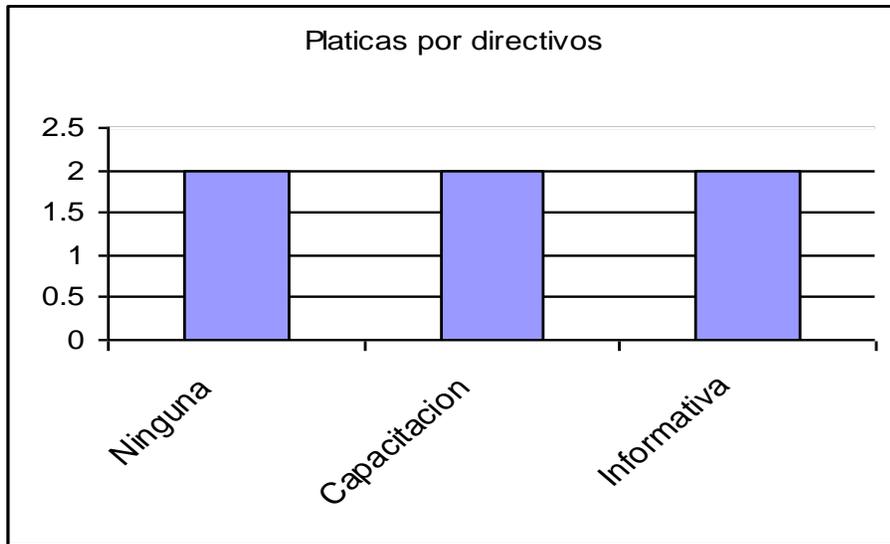


Fuente: Elaboración propia

Las pláticas que han existido en la empresa por parte de los directivos, la más importante se hace semanalmente en donde la dirección revisa los resultados de la semana y se informa de los nuevos desarrollos que está teniendo la empresa. También por parte de la dirección se han dado pláticas a los trabajadores de seguridad, ISO 9001.

En la figura 5.25 se puede ver que las pláticas impartidas por parte de los directivos de la empresa han sido de carácter informativo o de capacitación

Figura 5.25. Platicas impartidas por los directivos de la empresa



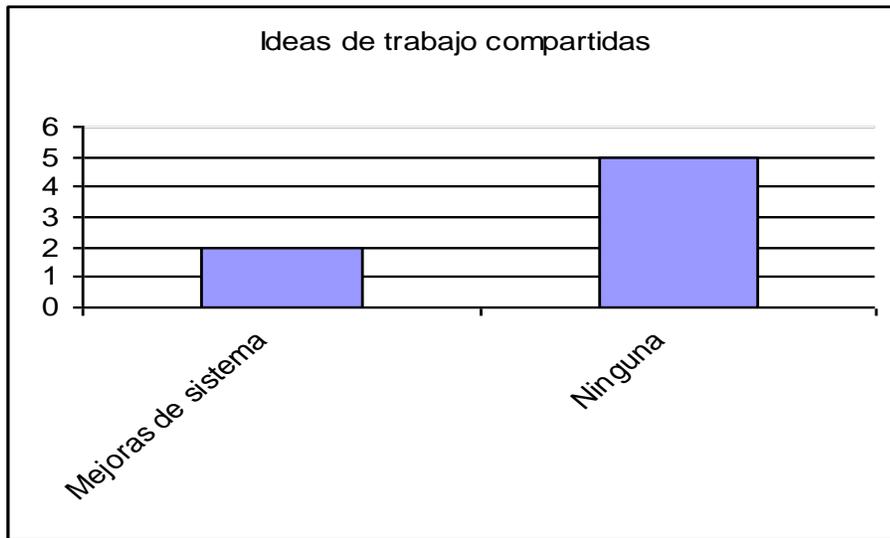
Fuente: Elaboración propia

5.11. Administrar el conocimiento

Dentro de la empresa no se ha compartido mucho las ideas propias que cada uno de los trabajadores tiene, pero más sin embargo algunas de las ideas que han surgido por parte de los trabajadores seria la mejora de los sistemas de lubricación, el mantener más limpia el área de trabajo.

En la figura 5.26 se puede ver que la mayoría de los encuestados no han compartido ideas propias del trabajo con los compañeros, pero algunos de ellos han compartido mejoras de algún sistema dentro de la empresa.

Figura 5.26. Ideas propias compartidas con los compañeros de trabajo.

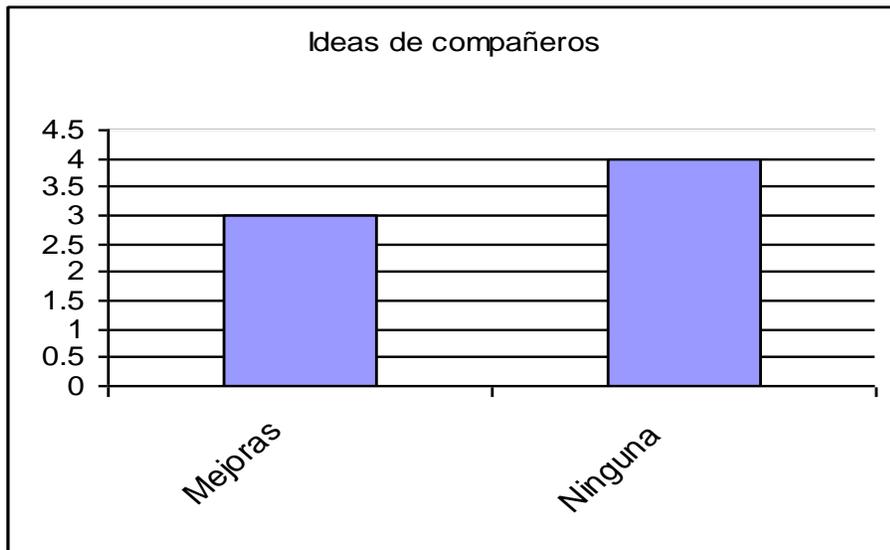


Fuente: Elaboración propia

En la empresa algunas de las ideas que han propuesto los compañeros de trabajo y se han llevado a cabo serian la propuesta del cambio de cables en mal estado en uno de los equipos para que no estuviera fallando tanto la maquina, la instalación de botes en los que se puedan poner residuos peligrosos y no peligrosos dentro del área de mantenimiento para que al final sea más fácil disponer de estos materiales para confinarlos, la instalación e unos dispositivos en el carro donde se transporta el aceite y un procedimiento eficiente para desmontar un motor de una maquina, son ideas de los compañeros que han funcionado muy bien y se han tenido resultados inmediatos.

La mayoría de las ideas que se han propuesto con los compañeros y puesto en práctica serian algunas mejoras en los departamentos correspondientes de los encuestado, pero más sin embargo estas propuestas han sido pocas tal y como lo se puede ver en la figura 5.27

Figura 5.27. Ideas de los compañeros puestas en práctica

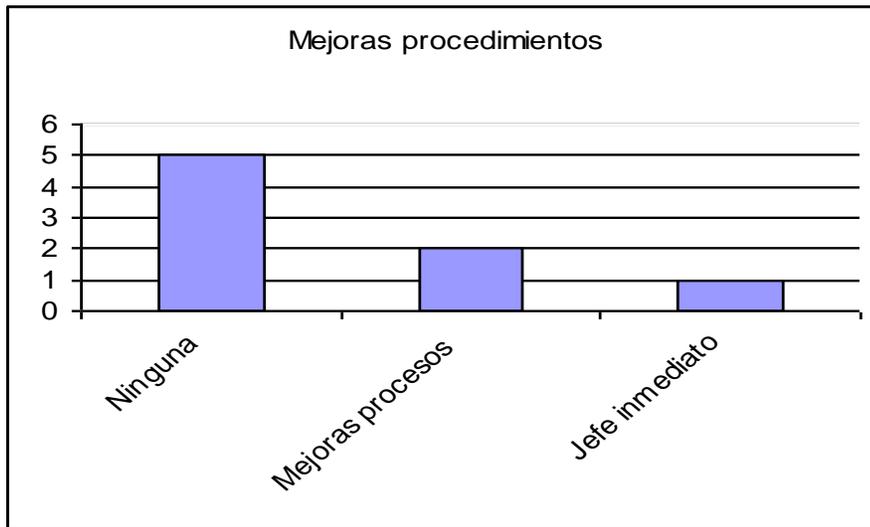


Fuente: Elaboración propia

En la empresa aeroespacial cuando existe una mejora de los procedimientos por parte de los trabajadores y algunas de las mejoras de los procedimientos es la toma de fotografías antes de desarmar una máquina para que no se tengan errores en el ensamble final, así como existen mejoras en los procedimientos del trabajo administrativos.

En la figura 5.28 podemos ver que las mejoras de los procedimientos dentro de la empresa aeroespacial están en la mejora de los procesos y estas mejoras han sido reconocidas por parte de su jefe inmediato

Figura 5.28. Mejoras de procedimientos en el área de trabajo.



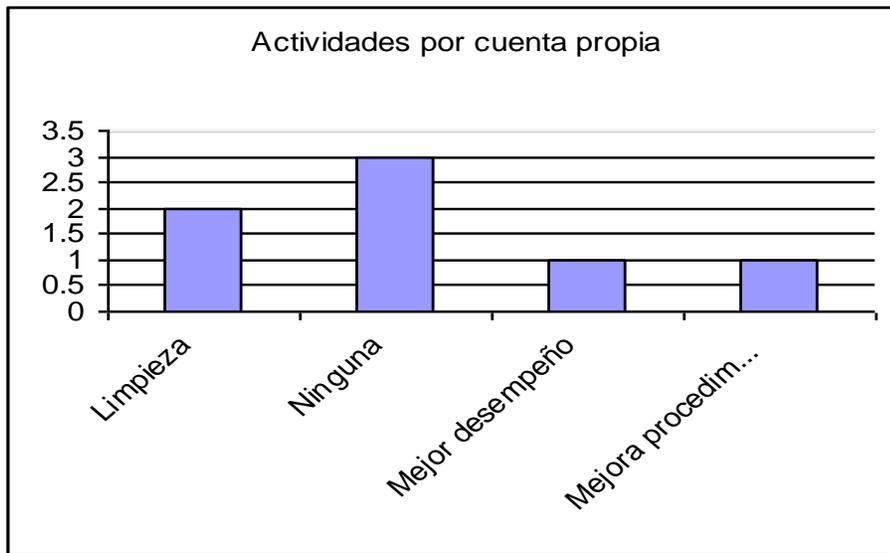
Fuente: Elaboración propia

5.12. Crecimiento del personal con conocimiento

Algunas de las actividades realizadas por cuenta propia dentro de la empresa es la limpieza de los equipos para evitar fallos futuros, también hacer limpieza y ordenar del área de trabajo como sería el taller de mantenimiento, la mejora del software de contabilidad para que se tuviera un mejor control en las cuentas por pagar.

Las actividades que se realizan por cuenta propia por parte del personal de la empresa para el beneficio de la empresa está la limpieza de los equipos, posteriormente está el mejorar el desempeño en su área de trabajo y finalmente tratar de mejorar los procedimientos ya existentes dentro del área de trabajo de cada de los encuestados como se muestra en la figura 5. 29

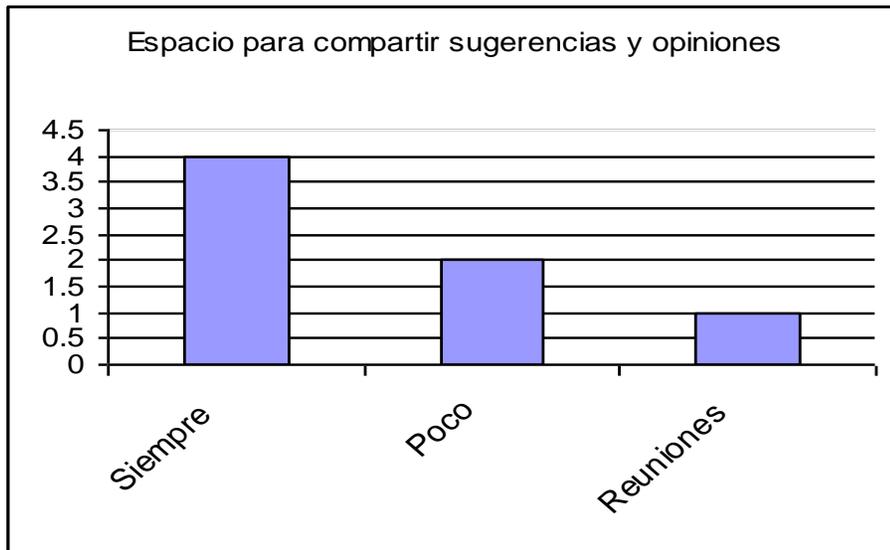
Figura 5.29. Actividades realizadas por cuenta propia en beneficio de la empresa.



El momento que el superior da espacio para compartir sugerencias y opiniones en algunos departamentos en todo momento permite que se compartan sugerencias, se sienten con la confianza de hablar con él, sugerir, opinar, externar ideas propias, preguntar dudas. En otros departamentos no es muy seguido pero si se han tenido momentos en los que se tienen platicas en las que se comparten ideas, también en las reuniones a con el jefe inmediato o a nivel dirección se comparten ideas, sugerencias y opiniones.

En la figura 5.30 se observa que en la mayoría de las veces siempre su superior les ha dado para que compartan sus sugerencias y opiniones, en algunos casos es poca la oportunidad para que se compartan sugerencias y opiniones.

Figura 5.30. Momento en que el superior da espacio para compartir sugerencias y opiniones.



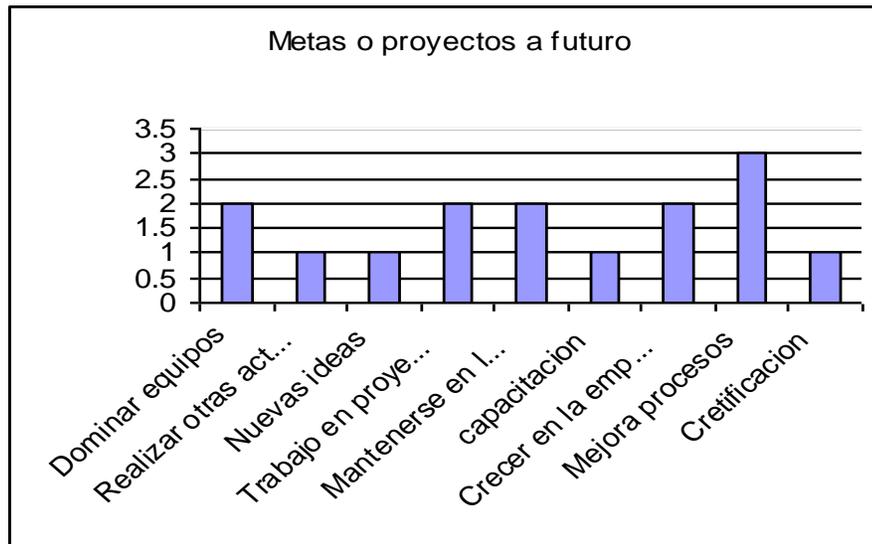
Fuente: Elaboración propia

Los proyectos y metas que tienen el personal de la empresa a futuro sería el conocer mejor los equipos en los que están trabajando, también generar nuevas ideas para el área donde están trabajando, mantenerse dentro de la empresa aportando mejoras en los procedimientos, conociendo mejor el área, siendo mejores trabajadores cada día. También en el área administrativa los proyectos que se tienen esta el obtener una certificación para el comercio exterior o RP, esto tendría un beneficio personal del trabajador y por supuesto a la empresa.

En la figura 5.31 se observa que la mayoría de la gente que trabaja en la empresa tiene proyectado a futuro mejorar procesos ya existentes dentro de la empresa, también tienen proyectado dominar mas los equipos en los que están trabajando, trabajar en

algún nuevo proyecto que surja en la empresa y mantenerse dentro de la empresa por un periodo largo de tiempo.

Figura 5.31. Metas y proyectos que se tienen a futuro dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

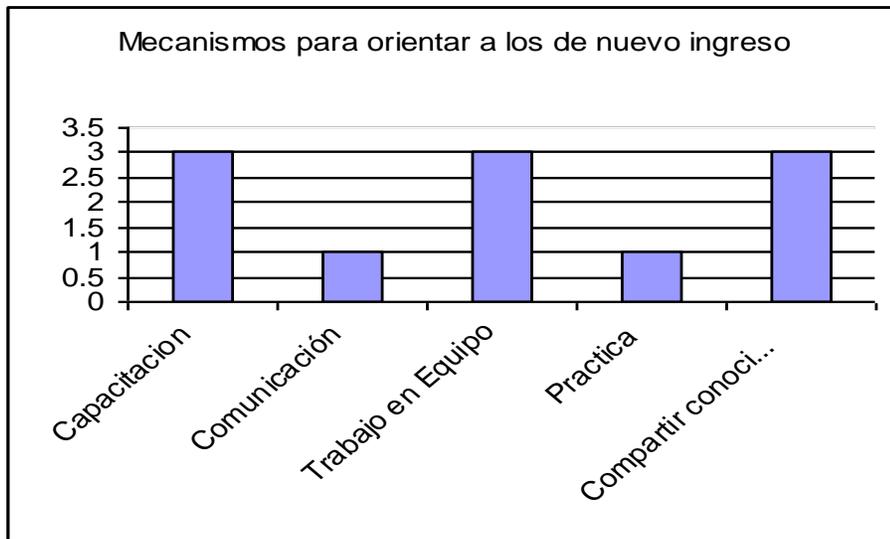
5.13. Transferir el conocimiento

Los mecanismos para orientar a los trabajadores de nuevo ingreso primeramente en el área de recursos humanos dándole los aspectos de seguridad, calidad y un curso de inducción donde se vean las políticas de calidad y la filosofía de trabajo, posterior a eso se les da una capacitación sobre el equipo y área dándole a conocer como se trabaja, cual es el proceso y los lineamientos a seguir, compartiendo conocimientos con los supervisores y personal que cuenta con más experiencia dentro de la empresa fomentando así la práctica.

En la figura 5.32 se observa que los mecanismos para orientar a los trabajadores de nuevo ingreso esta la capacitación de cada uno de los nuevos aspirantes a ocupar un puesto en la empresa, así como fomentarles el trabajo en equipo en cada uno de los

departamentos donde estén destinados y de los trabajadores que ya están integrados al grupo de trabajo en la empresa compartan sus conocimientos con los recién ingresados a la empresa.

Figura 5.32. Mecanismos para orientar en el trabajo a los de nuevo ingreso.

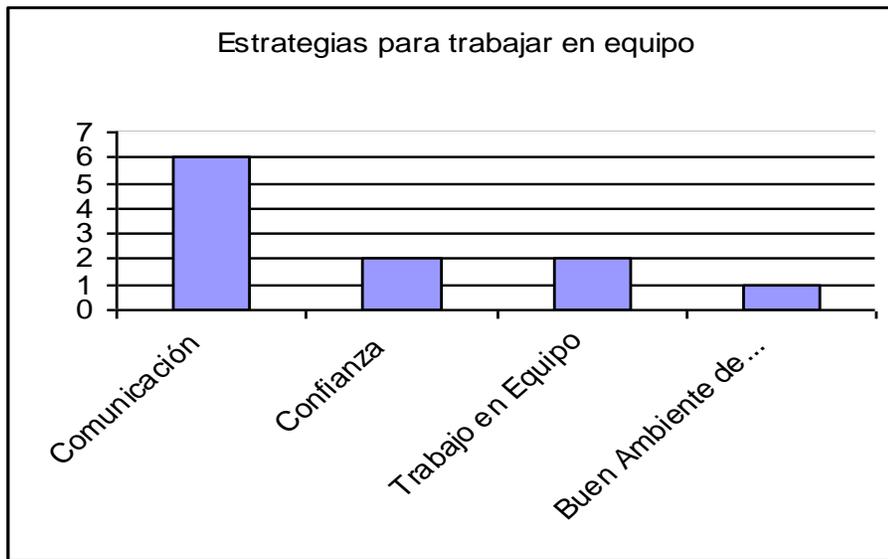


Fuente: Elaboración propia

En la empresa las estrategias para que se pueda trabajar en equipo está la de primeramente la comunicación entre las personas, con la comunicación se genera la confianza entre las personas y contando con estos dos se tendría un buen equipo de trabajo en donde exista una buena relación, armonía y compartir el conocimiento bajo un objetivo en común entre todos los miembros del equipo.

Las estrategias que se usan para trabajar en equipo de acuerdo a la figura 5.33 está primeramente la comunicación entre los grupos de trabajo, posteriormente fomentar la confianza así como el trabajo en equipo

Figura 5.33. Estrategias para trabajar en equipo.

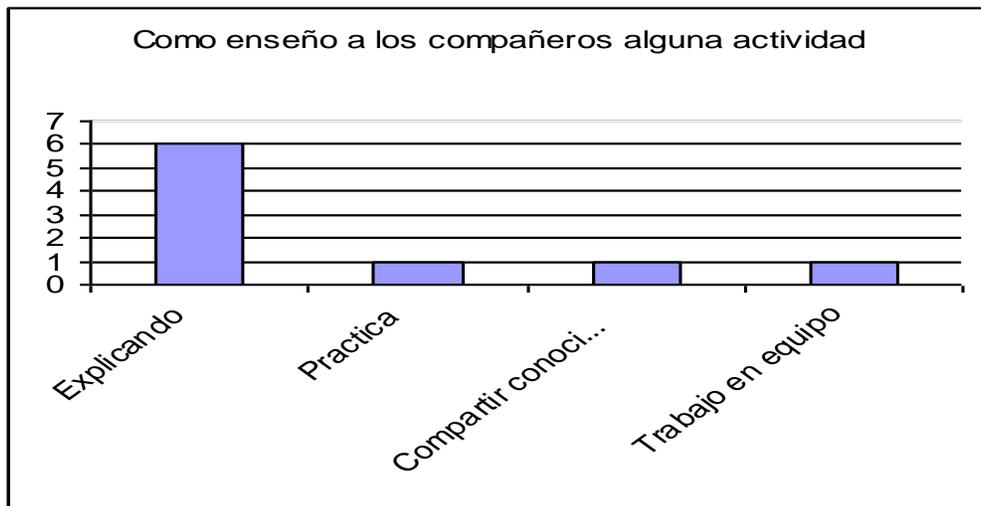


Fuente: Elaboración propia

La manera de cómo se enseña a los compañeros de equipo dentro de la empresa es explicándoles la situación que se tiene presente, diciéndole el porqué se hace las cosas así y se hace prácticamente, en la práctica es donde realmente se transfiere el conocimiento, haciéndolo uno mismo y supervisando como lo hacen los demás, haciéndoles ver los errores hasta que lo entiendan bien.

La forma de enseñar a algún integrante del equipo alguna actividad, de acuerdo a la figura 5.34 está primeramente explicar lo que se tiene que hacer, posteriormente ponerlo en práctica compartiendo en todo momento el conocimiento y finalmente trabajar en equipo.

Figura 5.34. Como se enseña a los compañeros de equipo alguna actividad a realizar.



Fuente: Elaboración propia

Haciendo el análisis de las preguntas al final se tiene una idea más clara de la situación de los trabajadores de manera general y con esta información se pueden tomar decisiones con respecto al entorno laboral, en algunos casos las respuestas son muy variadas lo que indica que en cada uno de los departamentos las cosas se manejan de manera diferente y hay otros en los que existe mucha afinidad en las respuestas.

CONCLUSIONES

Ante un mundo globalizado el capital humano es una parte fundamental en la fuerza de trabajo en las empresas, pertenecen al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas la mano de obra forman parte del proceso productivo. Si una empresa no presenta especial atención en su capital humano tiene muchas desventajas si no capacita a su personal antes de iniciar sus actividades, esto podría reflejarse en mala calidad en sus productos, lo que significaría costos extras para la empresa con re trabajos y hasta en algunos casos pago a los clientes por su mala calidad. Por lo que se deben de identificar las necesidades de implementar esquemas eficientes para el manejo del conocimiento y también de la información para que a las personas las puedan desempeñarse en un determinado puesto, pruebas que permitan evaluar sus aspectos intelectuales, personales, físicas, así como sus destrezas y habilidades.

Para este caso de estudio con respecto a la creación de ventajas competitivas con el capital humano dentro de una empresa aeroespacial se pudo observar que muchas de las veces cuando la empresa se preocupa por la capacitación de su personal, es importante trabajar antes con los trabajadores respecto a la importancia que se tiene con la capacitación ya que de acuerdo con los resultados que se obtuvieron no le dan la importancia que se debiera y en consecuencia no se le obtiene el provecho que se espera, en este caso la empresa no cuenta con la misión y valores, solamente se da énfasis a la política de calidad en la cual solamente se ven los requerimientos de la producción, pero mas sin embargo es necesario que a la gente de nuevo ingreso se le de un panorama de la empresa en donde se den cuenta que tipo de empresa es en la que acaban de entrar,

cuales son los valores que rigen y además plantearles muy claramente que es lo que se espera de cada uno de ellos, también deben de saber la importancia de la posición que van a ocupar y finalmente con la participación de todos hacia donde se dirige la empresa mostrando lo que se espera a corto, mediano y largo plazo.

Normalmente cuando a los operadores de una empresa se le da capacitación y el trabajar día con día en la empresa, se adquiere una habilidad en el proceso, en el caso de una empresa aeroespacial es muy importante que las piezas que se manufacturan sean de precisión en los que las tolerancias son muy cerradas y por eso se requiere que el personal que labora en a empresa este bien capacitado para que el margen de error sea nulo, de ahí la importancia de tener una relación muy cercana con los trabajadores, conocer sus inquietudes, sus propuestas, así como compartir experiencias en las que se pueda aportar un valor agregado en el proceso, esto se podría hacer promoviendo mejoras en el proceso, los lideres de área se acerquen a los trabajadores y platicuen con ellos acerca de su sentir en el trabajo tomando las sugerencias para que puedan tener un mejor desempeño de su trabajo. Con esto entre otras cosas podremos entender el ambiente laboral que prevalece en la empresa y con esto tomar las acciones necesaria para que el capital humano realmente de una ventaja competitiva con respecto a los competidores, no olvidemos que el capital humano es el activo más importante de una empresa.

REFERENCIAS

- Benavides, C (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid España . Díaz de santos
- Casares, A. D. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica
- Castañeda, J.J., Oliva, M.T.L., Morán, J.M.R y Lara, L.P.R. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana
- Davenport, T (2000). *Capital humano*. Barcelona: aedipe
- Hernández, S. R., Fernández C. C. y Bapista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill
- Nonaka, K. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford
- Obeso, C. (2003). *Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestion
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Argentina: Garnica

APENDICE

La guía de entrevistas semi-estructuradas aplicadas en este trabajo de investigación fue:

Capacitación

1. ¿En qué consiste el sistema de capacitación del personal que promueve la empresa?

Remuneración

2. ¿Cómo consideras el tabulador de la empresa para el pago de salarios?
3. ¿Qué elementos consideras importantes para el desempeño adecuado de tu trabajo?

Satisfacción del trabajador

4. ¿Qué tipos de tareas desempeñas?
5. ¿Qué tareas has realizado por cuenta propia que beneficien a la empresa?
6. ¿Qué beneficios obtienes como trabajador de la empresa?
7. ¿En qué actividades has recibido apoyo de tus compañeros de trabajo?
8. ¿En qué aspectos has sido compensado por tu trabajo?

Actividades sociales

9. ¿Cuál es la impresión que te han dejado las actividades sociales organizadas por la empresa?

Eventos de conocimientos

10. ¿Cuáles son los eventos que la empresa organiza para difundir el conocimiento entre sus empleados?

Socialización

11. Cuando tienes una nueva idea o mejora a tus procedimientos de trabajo, ¿cómo la das a conocer a tus compañeros? ¿Qué momento seleccionas para compartirla?

12. ¿En qué lugares tus compañeros de trabajo comparten contigo sus experiencias laborales?

Exteriorización

13. ¿Cuáles son las principales fuentes de consulta que utilizas en tus labores?
14. ¿Qué documentos son los que más te apoyan?
15. ¿Qué documentos o manuales has realizado procedentes de tu experiencia laboral?

Combinación

16. Cuando se presenta algún obstáculo que te impide desempeñar adecuadamente tu trabajo ¿Qué acciones realizas para resolverlo?

Interiorización del conocimiento

17. ¿Qué nuevos conocimientos has adquirido en la empresa?
18. ¿Cómo los has puesto en práctica?

Retener el conocimiento

19. ¿Cuál es el proceso de selección de las personas para la asignación de puestos?
20. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de la empresa y por qué?
21. ¿Qué mecanismos existen para guardar los acontecimientos más relevantes en la empresa?
22. ¿Cómo se almacenan los procedimientos de trabajo?
23. ¿Cada cuando se actualizan esos procedimientos?
24. ¿A cuáles eventos has asistido en donde se exponen los productos de la empresa?
25. ¿A qué pláticas impartidas por los directivos has asistido?

Administrar el conocimiento

26. ¿Qué ideas propias con respecto al trabajo has compartido con tus compañeros?

27. ¿Qué ideas de tus compañeros has puesto en práctica y cómo han funcionado?
28. ¿Qué mejoras a tus procedimientos de trabajo has realizado? ¿Han sido reconocidas?

Crecimiento del personal con conocimiento

29. ¿Qué actividades has realizado por cuenta propia en beneficio de la empresa?
30. ¿Qué en que momentos tu superior ha dado espacio para que compartas con él tus sugerencias y opiniones?
31. ¿Qué nuevas metas o proyectos tienes a futuro dentro de la empresa?

Transferir el conocimiento

32. ¿Cuáles son los mecanismos para orientar en el trabajo a los empleados de nuevo ingreso?
33. ¿Qué estrategia implementas para trabajar en equipo?
34. ¿Cómo enseñas a tus compañeros de equipo alguna actividad a realizar?