



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

El desarrollo del talento humano y su impacto en la gestión del conocimiento, caso una  
empresa metalmeccánica

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en  
Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta  
Enrique Alejandro Monroy Flores

Santiago de Querétaro, Qro., 25 Octubre de 2018.



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

EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO, CASO UNA EMPRESA METALMECÁNICA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Enrique Alejandro Monroy Flores

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente


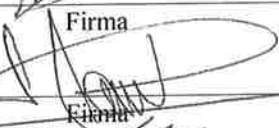

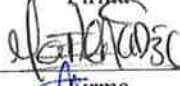


Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Secretario

M. en A. Rafael González Basaldúa  
Vocal

M. en A. María Elena Díaz Calzada  
Suplente

M. en I. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

M. en I. Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma

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

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Octubre 2018  
México

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto del desarrollo del talento humano en la gestión del conocimiento. Dicho estudio se realizó en una empresa metal mecánica, que ha venido creciendo exponencialmente por ganancia de nuevos negocios y debe de cuidar el crecimiento de manera ordenada, lo que significa para la organización una ayuda para retener a su activo más valioso o disminuir la rotación de personal, con la finalidad de establecer estrategias para la administración eficaz del recurso humano y poder establecer una empresa exitosa. El estudio presentó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal, a su vez el estudio es descriptivo, correlacional y de campo. Para la comprobación de la hipótesis se elaboró un cuestionario de 42 preguntas con escala tipo Likert, divididas en datos generales, desarrollo humano integral y gestión del conocimiento. El cuestionario fue aplicado a una muestra no probabilística, conformada por 34 colaboradores de un universo total de 105. Una vez que se aplicó el cuestionario, se analizaron los resultados obtenidos y se representaron en gráficas con porcentajes; posteriormente se obtuvo la correlación de Pearson equivalente a 0.84 por lo que, al estar cercana a 1, es una correlación positiva considerable. Por lo anterior se comprobó la hipótesis planteada: el desarrollo del talento humano impacta en la gestión del conocimiento y se demuestra la estrecha relación entre las dos variables, a su vez se recomienda a la empresa que lleve a cabo una serie de acciones entre las que se encuentran evaluar el proceso administrativo de personal para dar ascensos y reconocimientos, considerar al personal de las posibles promociones internas de crecimiento en la organización, aprovechar el talento del personal y por último generar un canal donde se optimice la contribución del conocimiento al grupo, definiendo posiciones clave y documentando por escrito la experiencia del equipo de trabajo a todos los niveles para observar lo que se hace bien y que necesita mejorarse. Todo lo anterior enfocado en generar estabilidad y crecimiento para los colaboradores y para la empresa.

(**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, Desarrollo de Talento Humano, Correlación)



SERVICIOS  
ESCOLARES

## ABSTRACT

The aim of this work is at determining the impact of the development of human talent on knowledge management. This study was carried out in a metal-mechanic company which has been growing in an exponential way as a consequence of winning new business and must care for an organized growth, which means support for the organization in order to retain the most valuable asset in the company or reduce staff turnover in order to set strategies to establish a successful company. The study set out a quantitative approach with a cross sectional non experimental design, at the same time it is a descriptive, correlational and field study. To test hypothesis a 42 questions survey with Likert-type scale was designed, divided into general data, integral human development and knowledge management. The survey was applied to a non-probabilistic sample consisting in 34 volunteers from a universe of 105. Once they were given the survey results were analyzed and shown in graphs with percentages; later on Pearson correlation was calculated and it was 0.84, close to 1, which represents a considerably positive correlation, thus, hypothesis was validated: the development of human talent impacts knowledge management and the close relation between both variables is proven. At the same time we recommend the company to carry out a series of actions among which we can find: evaluating the staff's administrative process for promotions and recognitions, considering staff for possible growth internal promotions in the company, taking advantage of the talent in the company and, finally, promoting a communication channel to optimize contributions to the group, defining key positions and documenting in a written way the experience of the staff at all levels. So they can observe what is done correctly and what needs improvement, everything with the goal of generating stability and growth for the staff and the company.

**(Key words:** Knowledge management, Development of Human Talent, Correlation)



SERVICIOS  
ESCOLARES

## DEDICATORIAS

Por la falta de tiempo dedicado a ustedes en el transcurso de estudio y la elaboración de esta tesis:

A mis hijos: Ximena y Santiago.

Por su comprensión, apoyo, amor y cariño en este trayecto juntos por la vida:

A mi esposa: Erika Carmona García.

Porque me enseñó que con dedicación y esfuerzo se logra lo que uno se propone:

A la memoria de mi madre: Rosa María.

Por su sabiduría compartida:

A mi padre: Jose Monroy Monroy.

Por su gran persistencia y ayuda personal, que se encuentra en otra dimensión:

A la memoria de mi hermano: Victor Manuel.

Por su gran amor y todo el apoyo brindado:

A toda la familia Monroy, García y Carmona

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Autónoma de Querétaro por la oportunidad que me ha otorgado en mi formación profesional.

A mis sinodales, a todos mis maestros y compañeros de la maestría.

A la Dra. Paty Luna, por la revisión de este trabajo.

En especial, a la Dra. Ma. Luisa Leal, por ser una gran promotora de la confianza en cada uno de sus alumnos, además por su conocimiento, consejos, paciencia y empuje para poder dirigir y terminar esta tesis.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Abstract	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Descripción	3
2.2 Desarrollo del talento humano	3
2.3 Capital intelectual	13
2.4 Administración del recurso humano	18
2.5 Entrenamiento y desarrollo	28
2.6 Gestión del conocimiento	41
2.7 Cuatro formas de conversión de conocimiento	51
2.8 Características de la empresa	53
2.9 Investigaciones relacionadas	54
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1 Justificación	60
3.2 Planteamiento del problema	61

3.3 Objetivos	62
3.3.1 Objetivo general	62
3.3.2 Objetivos específicos	62
3.4 Definición del universo	62
3.5 Tamaño y tipo de la muestra	62
3.6 Definición de variables	63
3.7 Hipótesis	65
4. METODOLOGÍA	66
4.1 Diseño del estudio	66
4.2 Tipo de estudio	66
4.3 Instrumento	67
4.4 Procedimiento	67
4.5 Procesamiento de la información	68
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
5.1 Datos generales	69
5.2 Resultados de la Variable de desarrollo del talento humano	75
5.3 Resultados de la Variable de Gestión del conocimiento	86
5.4 Comprobación de hipótesis	99
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	101
REFERENCIAS	105



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Preguntas relacionadas con el desarrollo humano integral	76
2	Preguntas relacionadas con la gestión del conocimiento	87

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1 Dimensiones de la creación del conocimiento	49
2 Dos tipos de conocimiento	51
3 Distribución de la población encuestada por sexo	69
4 Distribución de la población encuestada por edad	70
5 Distribución de la población por personas con quien viven	70
6 Distribución de la población encuestados por departamento	71
7 Distribución de la población por escolaridad	72
8 Distribución de la población por dependientes económicos	72
9 Distribución de la población por nivel económico	73
10 Distribución de la población por antigüedad en la empresa	74
11 Distribución de la población por antigüedad en el puesto	75
12 Ascensos y Reconocimientos	77
13 Desarrollo políticas y normas	78
14 Revisión de perfiles de los puestos vacantes con motivo de su promoción interna	78
15 Recursos Humanos identifica y evalúa las necesidades actuales y futuras en competencias	79
16 Fomento al impacto de la capacitación y su efectividad en el puesto.	80
17 Promoción en la participación de los empleados en las acciones de mejora de procesos	80
18 La empresa mantiene adecuados canales de comunicación para	

	compartir las mejores prácticas	81
19	La organización considera indicadores para el rendimiento de los empleados	82
20	Los recursos están alineados con las actividades planeadas	82
21	Establecimiento de objetivos consensuados, claros y medibles	83
22	Desarrollo a los responsables en los procesos clave	84
23	Acciones enfocadas al bienestar laboral y personal	84
24	Aprovechamiento del talento de las personas	85
25	La calidad de vida en la empresa convierte a la organización en un lugar atractivo	86
26	El recurso humano es lo más importante en la organización	86
27	Medición de la contribución en el conocimiento	88
28	Información brindada por la empresa causa impacto favorablemente en el desempeño del equipo de trabajo	89
29	Asignación de un suplente capacitado cuando hay ausencias en planta o hay alguna vacante	89
30	Documentación de la experiencia del equipo de trabajo por escrito.	90
31	Información accesible requerida para la solución de problemas	91
32	Fomento al apoyo o intercambio de información.	91
33	Fomento a la transmisión del conocimiento por el staff gerencial	92
34	Existencia de políticas que promuevan la documentación y transmisión el conocimiento	93
35	Los empleados cuentan con los conocimientos apropiados al puesto que desempeñan	93

36	La organización da soporte a la implementación de mejores prácticas	94
37	Hay un sistema de recompensas por compartir el conocimiento	95
38	Los softwares implementados en la organización ayudan a administrar la información	95
39	Accesibilidad a las fuentes de información para los procesos clave de rápida respuesta	96
40	Fomento al desarrollo de carrera interno	97
41	Estabilidad y permanencia de los empleados está en función de su desempeño	98
42	Análisis de correlación entre las variables Gestión del conocimiento vs Desarrollo Humano Integral	99

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de acuerdo a su naturaleza son construidas socialmente y cambian al ser productos históricos de la actividad humana (Zemelman,1996,s.p.), son depositarias de conocimiento (Nelson y Winter,1982,s.p.), son entidades legales, estructuras de poder y al mismo tiempo agentes de cambio, son la fuente principal de estabilidad social (Hall, 1983,s.p.). En este trabajo reseñare la gestión del conocimiento y sus argumentos para vincularlos al desarrollo de humano integral en una empresa metalmeccánica.

El proyecto de investigación está estructurado en cinco (05) capítulos:

El Capítulo 1: Es la introducción del estudio realizada para analizar el desarrollo Humano Integral y la Gestión del conocimiento en cómo impacta en los colaboradores desde la perspectiva de su formación, desde que somos niños y como nos vamos integrando socialmente, en los vínculos que tenemos desde la familia sustentado por las cuestiones de aprendizaje y momentos psicológicos que se viven y experimentan.

Capítulo 2: Marco Teórico, se revisaron los temas que fueron de apoyo en la investigación realizada, alineando los objetivos que marcamos en la investigación. Con las bases experimentales del desarrollo humano Integral, desarrollo de talento humano, como un análisis desde los puntos que marca la ONU (Organización de Naciones Unidas) y la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, por sus siglas en ingles), hacia los programas que realizan para dar un mejor desempeño humano en todos los aspectos y se puedan alinear dentro del contexto de un país.

En el Capítulo 3: Características de la Investigación, se refiere a la justificación e importancia del problema en el cual se desarrolla el estudio. El planteamiento del

problema define los elementos que permiten argumentar sobre la situación problema. Posterior a ello se presentan el objetivo general y los específicos que orientan la realización de este estudio, definición de las variables, seguido por la descripción de la población y muestra y por último los alcances de la hipótesis.

Dentro del Capítulo 4: Metodología, describe el diseño del estudio. Se presenta la naturaleza de la investigación. Se emiten los procedimientos empleados tanto para recolección de información como para el procesamiento de datos.

En la elaboración del Capítulo 5: Resultados y Discusión, que se dirige y centra en el análisis de los resultados de la investigación, obtenidos en la aplicación del instrumento.

En la secuencia de la investigación, en seguida se presentan las conclusiones obtenidas con el objetivo general, y las variables de la investigación; se agregan las recomendaciones que se concluyen para mejorar los tópicos de la investigación en curso.

Al final se formulan las referencias y el apéndice con el cual fue sustentada esta investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Descripción**

La educación humanista, entendida y practicada con la riqueza de la dotación que posee todo ser humano, será capaz de formar las generaciones del futuro, mejor equipadas en sus mentes y más honestamente sensibilizadas en su formación humana. Los conocimientos que transmitimos y los métodos que utilizamos para la búsqueda de otros nuevos, necesitan, hoy más que nunca, una superación de la inercia mental, que rige gran parte de nuestro comportamiento, y la creación de un clima permanente de libertad mental, una atmósfera general, integral y global que estimule, promueva y valore el pensamiento divergente, la discrepancia razonada, la oposición lógica y la crítica fundada; todo lo cual implica equilibrio y síntesis entre las posiciones radicales o extremas, diálogo entre los diferentes puntos de vista o enfoques, pues más que antagónicos evidenciarán ser complementarios, y, sobre todo, la conciencia de que las personas tenemos una sensibilidad especial para captar los signos que marcan los cambios de su tiempo. Combinado con la gestión del conocimiento tendremos un vínculo hacia la mejora de los seres humanos que conforman la empresa y valor de mercado de la corporación con activos físicos humanos que agregan valor. El capital intelectual el cual debe de ser desarrollado en varias categorías y el impacto en gente y clientes leales a la empresa

### **2.2. Desarrollo del talento humano**

El auténtico desarrollo humano siempre ha sido sesgado a través de la historia, en una u otra dirección, con una u otra perspectiva limitante que, a veces, dejan fuera de su vista aspectos centrales y fundamentales del mismo.

El ser humano, como todo ser vivo, no es un agregado de elementos yuxtapuestos; es un todo integrado que constituye un suprasistema dinámico, formado por muchos subsistemas perfectamente coordinados: el subsistema físico, el químico, el biológico, el psicológico, el social, el cultural, el ético-moral y el espiritual. Todos juntos e integrados constituyen la personalidad, y su falta de integración o coordinación desencadena procesos patológicos de diferente índole: orgánica, psicológica, social, o varias juntas.

Por esto, el llevar a un ser humano a su pleno desarrollo y madurez, en su realidad integral, constituye la empresa más difícil y ambiciosa que pueda proponerse una persona, una institución e, incluso, una sociedad completa. Sin embargo, caminar en esa dirección, abriendo horizontes, es la meta que se propone, en general, el desarrollo pleno del ser humano.

El cerebro de un simple animal está formado por áreas perfectamente delimitadas y circunscritas: son áreas comprometidas con un desempeño genéticamente determinado para mantener su vida en perfecto estado y propagar la especie. El cerebro del ser humano, en cambio, está compuesto prevalentemente por áreas no comprometidas, disponibles para el desempeño y funciones que adquiere a través de la formación familiar y social; y es un hecho desafiante el que sólo una mínima parte de estas áreas no comprometidas (inferior, quizá, a un 10%) se desarrolle plenamente. Esta diferencia y situación señalan los alcances y posibilidades sin límites que se le ofrecen al ser humano por su misma estructura genética cerebral. Indica, asimismo, la magnitud de las metas y el nivel de los objetivos de su posible desarrollo futuro. Por ello, todo desarrollo del ser humano deberá tener en cuenta, en su programación, primero, las posibilidades del



mismo y, en un segundo lugar, los medios más adecuados que faciliten y conviertan en realidad ese posible desarrollo.

En este sentido, el concepto mismo de desarrollo, cuando está referido al ser humano, debe ser bien entendido en sentido estricto (como despliegue o desenvolvimiento) en los niveles de las estructuras físicas, químicas y biológicas; pero deberá ser entendido en sentido sólo metafórico al referirse a la configuración de estructuras psíquicas, sociales, culturales, éticas, espirituales u otras de nivel superior, ya que, en este nivel, no existe una sola meta prefijada genéticamente, como es el caso de las estructuras inferiores, sino múltiples posibilidades, entre las cuales se deberá escoger basándose en criterios u opciones y alternativas, unas veces de naturaleza ideológica y otras, incluso, con trasfondo ético.

La amplitud y complejidad del desarrollo humano ha propiciado que múltiples disciplinas se hayan abocado a estudiar y tratar de desentrañar su realidad y enigmática naturaleza. La filosofía de la educación, la pedagogía, la biología genética, la psicología del desarrollo, la sociología educativa y muchas otras han dado aportes muy valiosos para guiar la acción práctica de las profesiones de ayuda. ¿Qué líneas La filosofía griega creó una imagen del hombre centrada en la virtud y la razón? el hombre alcanzaba la virtud a través del uso de la razón y siguiendo sus demandas. El pensamiento cristiano le añadió los conceptos de amor y pecado. El Renacimiento introdujo los aspectos de poder y voluntad, plasmando la imagen política del hombre. Los siglos XVIII y XIX racionalizaron el interés de los hombres por la propiedad, las cosas y el dinero. La imagen freudiana de la primera mitad del siglo XX enfatizó el aspecto impulsivo, irracional e inconsciente del ser humano, y la psicología conductista puso el acento en la

presión que ejercen los factores ambientales. Pero nunca como en los tiempos actuales se enfatizó tanto la necesidad de la armonía y convivencia cívicas, como lo hace la Psicología Humanista (Martínez,2004,s.p.).

El filósofo Baruch Spinoza afirmó que el hombre es un animal social, pero los pensadores existencialistas han puesto un énfasis particular en los dilemas que vive el hombre contemporáneo en una sociedad de masas y estandarizada, en la cual se siente como enjaulado, alienado y deshumanizado. En esa situación, aunque rodeado de gente por todas partes, el individuo se siente solo ante su propia existencia, que le obliga a encarar sus dudas, miedos y ansiedades, y busca la compañía de los demás como un medio para superar su soledad. Así, esta tendencia, natural en el hombre, se ve aumentada en los últimos tiempos.

Este cambio básico en nuestra sociedad, que hace de todo ser un ser-en-relación, donde cada entidad social está constituida por un grupo de relaciones que tiene con las demás entidades, requiere paralelamente un cambio en la educación. La nueva educación debe fijar como una prioridad el sentido y conciencia de la propia responsabilidad, es decir, ser sensible y percatarse de la repercusión positiva o negativa que la conducta individual tendrá en las demás personas.

Durante los últimos 20 años, la UNESCO, como Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, viene insistiendo en una serie de ideas de máxima relevancia (Ciret-UNESCO,1997,2000,UNESCO,1979,1998,1998,s.p.).

Entre esas ideas están las siguientes afirmaciones:

- Los Países en Desarrollo sólo lo alcanzarán con una calificada y competente preparación de sus profesionales.
- La desorientación de la Universidad es un fenómeno mundial.
- Los cambios mundiales tienen un ritmo acelerado.
- La lógica clásica y pensamiento único generan pobreza.
- No podemos seguir parcelando el saber; necesitamos un enfoque transdisciplinario.
- Es urgente una visión transnacional, transcultural, transpolítica y transreligiosa.
- Debemos adoptar un paradigma sistémico para la complejidad.
- Es necesario rehacer los Planes de Estudio.
- El Diálogo como Método es imprescindible.

Anteriormente señale que el desarrollo humano siempre ha sido sesgado a través de la historia. Todos llevamos una cultura y una historia a cuestas, como un agua que nos rodea y en la que vivimos, con todas sus implicaciones para nuestro proceso cognitivo, impregnada de valores, creencias, intereses, sentimientos, etc. Por ello, aun cuando se trate de organismos de gran prestigio, como lo es el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), al fijar unos indicadores para definir el desarrollo humano con pocos conceptos, una vida más larga, más saludable y más plena. Nuestra mente inquisitiva quiere ver cuántos y cuáles son los factores que entran en juego y, sobre todo, qué función desempeña cada de ellos en esa compleja y enmarañada red estructural y

semántica de relaciones que se forma, pues no se trata únicamente de algo multidimensional (asumiendo este término en su acepción estricta: geométrica), sino, y sobre todo, de algo mucho más complejo, como son las interacciones continuas entre sus variados factores.

Ahora bien, esta línea de reflexión desemboca por su propia naturaleza en la exigencia de un cambio de paradigma epistémico, en la necesidad de adoptar un paradigma sistémico como nos pide la UNESCO desde 1979, para enfrentar la alta complejidad con que se nos presentan las realidades del mundo actual y, especialmente en el proceso educativo, pues, como dice Ludwig von Bertalanffy (1981,p.47), desde el átomo hasta la galaxia vivimos en un mundo de sistemas.

Ya desde la segunda parte del siglo XX, la filosofía de la ciencia se centró en este estudio epistemológico, y concluyeron que el positivismo lógico, debiera ser no tomado en cuenta como un solo hecho, lo cual, a partir de ese momento, según Popper (1977,p.118), quedó abandonada por casi todos los epistemólogos, debido a sus dificultades intrínsecas insuperables.

Desarrollo Cognitivo, Inteligencia y Creatividad: Los procesos cognitivos, en general, como el pensamiento original creativo y productivo, no son acciones aisladas en las personas, sino que impregnan toda la personalidad; es decir, no son algo que se toma o se deja, que se entrena o se adquiere en un momento, como en un taller para enseñar a pensar, en un taller de creatividad, en una semana de la creatividad y cosas por el estilo. El verdadero proceso cognitivo, la verdadera creatividad, son procesos favorecidos y propiciados por un clima permanente de libertad mental, una atmósfera general, integral

y global que estimula, promueve y valora el pensamiento original, divergente y autónomo, la discrepancia razonada, la oposición lógica, la crítica fundada. Como podremos constatar, todo esto es algo que se proclama mucho de palabra, pero que se sanciona severamente de hecho en todos los niveles de nuestras estructuras educativas. Siempre es peligroso defender una opinión divergente. Debido a ello, no resulta nada fácil forjarse una opinión propia. Esto exige esfuerzo y valentía.

Frecuentemente se ha definido al hombre como un animal racional; esta definición nos ha sido transmitida por la cultura helénica y tiene como fuente la filosofía de Aristóteles. Se considera su inteligencia, su razón y su lógica como la nota distintiva. Si el hombre tiene un comportamiento diferente, es decir, no guiado por esa parte lógica y racional, se dice que el hombre procede en forma irracional, e, incluso, en forma antirracional. Pero el ser humano puede también seguir un tercer procedimiento que no es racional ni irracional, sino un simple hábito mental, una costumbre o una mera rutina mental. Hoy día hay fuertes teorías que consideran el sistema cognitivo y el afectivo como un solo sistema, la estructura cognitiva-emotiva. Ya Pascal había afirmado que la pasión obnubila la razón (Blaise,p.73). De esta manera, los estados afectivos adquieren una importancia extraordinaria, ya que pueden inhibir, distorsionar, excitar o regular los procesos cognoscitivos, conclusión ésta que deberá cambiar muchas prácticas antieducativas, que no se preocupan de crear el clima o atmósfera afectivos necesarios para facilitar los procesos de aprendizaje y el fomento y desarrollo de la creatividad.

Es plenamente natural al ser humano el comportarse en forma creadora. Aún más, ésta es la nota más distintiva y específica que lo que distingue del animal. La actividad creadora no es algo reservado a personas ricamente dotadas o excepcionales: todo ser

humano normal puede desempeñarse creativamente en mayor o menor grado. Torrance (1971,s.p.) puntualiza que el pensamiento creativo consiste en el proceso de percibir elementos que no encajan o que faltan, de formular ideas o hipótesis sobre esto, de probar estas hipótesis y de comunicar los resultados, tal vez modificando y volviendo a probar la hipótesis. El Premio Nobel de medicina Szent-Gyorgyi dice que el pensamiento creador consiste en ver lo que todo el mundo ve y pensar lo que nadie piensa. De esta manera, la realización creativa tendría un carácter novedoso y original, podría ser más o menos extraordinaria y, de alguna manera, enriquecería con su aporte a la sociedad y a la cultura.

Quizá, la falla mayor de nuestra educación, en la cultura occidental, haya consistido en cultivar, básicamente, un solo hemisferio, el izquierdo, y sus funciones racionales conscientes, descuidando la intuición y las funciones holistas y gestálticas del derecho, e, igualmente, marginando la componente emotiva y afectiva y su importancia en el contexto general. Así, mientras en un nivel llevamos una existencia que parece racional y cuerda, en otro nivel estamos viviendo una existencia rabiosa, competitiva, miedosa y destructiva. La armonía entre las tres partes del cerebro, entre sus tres estructuras fundamentales, su equilibrio y sabia orquestación, deberá ser un objetivo fundamental de nuestro aprendizaje moderno.

Por este camino, el ser humano enfrenta dos conceptos: la inteligencia y la sabiduría; y es importante puntualizar algunos de sus aspectos para mayor clarificación: la sabiduría, se distingue de la inteligencia. La inteligencia se centra mucho en el uso del conocimiento; la sabiduría, en cambio, es muy consciente de los supuestos que acepta y de sus propios límites. La persona inteligente cae fácilmente en la automatización y la

valora; la persona sabia se resiste a la automatización del pensamiento y trata, más bien, de contrarrestarla. Es posible, por otra parte, ser dogmático e inteligente al mismo tiempo, pero no dogmático y sabio; los asesores dogmáticos tienden a ser ineficaces. Es más, muchos aspectos de la inteligencia, cuando no van guiados por la prudencia, pueden incluso tener un efecto nocivo en el proceso de ayuda. Asimismo, la inteligencia, en general, se desentiende de los sentimientos y su función, mientras que la sabiduría tiende a integrar el pensamiento y los sentimientos en un todo óptimo, como señalan los recientes estudios de Goleman (1996,s.p.) sobre lo que él llama inteligencia emocional.

Popper (1977,s.p.) clarifica la razón que está constituida por hábitos y rutinas mentales, al decir: en los años veinte comprendí lo que la revolución einsteniana significó para la epistemología: si la teoría de Newton, que estaba rigurosamente probada, y que se había corroborado mejor de lo que un científico nunca pudo soñar, se reveló como una hipótesis insegura y superable, entonces no había ninguna esperanza de que cualquier teoría física pudiese alcanzar más que un estatus hipotético, o sea una aproximación a la verdad (Rivadulla,1986,p.297).

Desarrollo Psicológico, Afectivo y Social: Pero, al lado de todo esto, necesitamos, paralelamente, un apropiado desarrollo psicológico, afectivo, social y cultural. Este desarrollo es el que se va a instalar en las áreas no comprometidas del cerebro humano. Pero, ¿cómo lograr esta empresa y hacerlo en forma eficiente y admirable?

De un examen y análisis de las ciencias humanas antes mencionadas y de otras que se han preocupado de alguna faceta relacionada con el desarrollo humano, podemos señalar dos núcleos centrales de proposiciones: el primero ilustra, sustancial y

básicamente, que, en igualdad de condiciones, estos aspectos del desarrollo humano son directamente proporcionales a la variedad de oportunidades de interacción que le proporcione el medio ambiente. Es decir, que la dotación genética heredada por el ser humano va a tener un mayor número de interacciones con el medio de acuerdo a la variedad y riqueza de éste (dotación de medios en el hogar, en el preescolar, en su ambiente socio cultural, etc.) y, consecuentemente, el nivel de logros alcanzados en estos sectores (desarrollo lingüístico, intelectual, emocional, estético, ético, etc.) dependerá de la magnitud de ese factor.

El otro núcleo central de proposiciones está ligado con la atmósfera o clima afectivo que se cree en ese medio ambiente y que se le ofrezca al ser humano en desarrollo. Pareciera que la riqueza del medio se acentúa, aumenta su efecto, funciona mejor o interactúa más intensamente con la dotación genética, cuando hay un clima afectivo cálido, lleno de cariño, de afecto y de ternura, acogedor y que inspira confianza. Este clima cálido, esta atmósfera acogedora crean una armonía y equilibrio hormonal y endocrino que dan como resultado un desarrollo óptimo y sano. Ya el gran pedagogo suizo Johann Pestalozzi, constata: el amor es la única y eterna base sobre la cual se puede formar humanamente nuestra naturaleza. Hoy día, podemos añadir, con fuertes argumentos de respaldo, que ese amor no sólo es la clave de un desarrollo humano armónico para el niño, sino que también es la base de una vida feliz en los adultos y el ingrediente indispensable de las mejores terapias psicológicas cuando los trastornos psíquicos han invadido su existencia.

Contrariamente a lo que sostuvieron algunas teorías pesimistas sobre la naturaleza humana, hoy podemos demostrar que el niño nace bueno y se orienta espontáneamente



hacia el bien, como un ser humano cordial, cooperante y armónico, cuando se le brinda lo que le pide naturalmente su propio organismo: alimento y cariño; es decir, lo que su ser necesita física, química y biológicamente, por un lado, y psíquica, social y espiritualmente, por el otro. Toda la psicología humanista de Carl Rogers avala y respalda esta posición (1972,s.p.).

Este clima o atmósfera emotiva óptima se da cuando el docente logra en su clase un ambiente de alegría y felicidad, con ausencia de tensión, de estrés, de amenaza y de ansiedad. El mismo Einstein decía que el arte más importante de un maestro es saber despertar en sus alumnos la alegría de conocer y crear. Si este ambiente no se da, el sistema endocrino-vegetativo y el sistema límbico inhiben gran parte de la actividad mental del córtex prefrontal y dedican su energía ideando y haciendo todo tipo de combinaciones asociativas con el fin de protegerse de la inseguridad, miedo y hasta pánico que experimentan algunos niños y estudiantes ante sus docentes. La serenidad y paz emocional, en cambio, crea las condiciones para una tranquila actividad mental, intelectual, mnemónica y creativa, libre de la tensión que agota y consume un alto nivel de energía.

### **2.3. Capital intelectual**

El capital intelectual proporciona una plataforma conceptual desde el que ver, analizar, y cuantificar los activos no tangibles (no obstante muy valiosos) de una corporación. La definición de la función del capital intelectual es a menudo más fácil que la definición de capital intelectual en sí. Todas las empresas dependen cada vez más del conocimiento- patentes, procesos, habilidades de gestión, tecnologías, información sobre los clientes y

proveedores, y la experiencia pasada de moda. Sumarán este conocimiento es el capital intelectual, Stewart (1992,p.75) define el capital intelectual de la siguiente manera: la suma total del conocimiento útil de los empleados y clientes de una organización (Recursos Humanos); una medida que es igual al producto de la competencia y el compromiso, Gautschi (1998,p.170); suma y la sinergia de una empresa de conocimiento, experiencia, relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado, y la influencia de la comunidad, William Miller (1999,p.75); brecha entre el valor de mercado y el valor contable del capital de una empresa; suma de capital humano más el capital estructural más el capital del cliente; y los activos intangibles combinados que permiten a una empresa para funcionar.

En Capital Intelectual de Stewart (1997,s.p.): La Nueva Riqueza de las Organizaciones se publicó y fue un largo camino en el que muestra cómo las personas, la tecnología y las corporaciones pueden ser vistos a través de una perspectiva de capital intelectual. Stewart aclara la extraordinaria teoría del capital intelectual a través de una lata de cerveza de aluminio.

A principios de la década de 1950 prácticamente todas las latas de cerveza eran de acero. El aluminio, aunque más ligero que el acero, era más caro y por lo tanto menos competitivo, ya que su producción requiere cantidades costosas de electricidad. Sin embargo, el aluminio es más maleable que el acero. Si una muy delgada pero fuerte lata de aluminio podría ser producida, el diferencial entre la cantidad de aluminio no compensaría el alto costo de la energía necesaria para producirlo. A principios de la década de 1990, debido a los avances tecnológicos en la industria del aluminio, una lata de cerveza pesa 0.48 de la onza, y era un 25 por ciento más ligero que el primer bote de

aluminio 0,66 onzas de Reynold producido en 1963. La lata de aluminio era ahora más barata que el acero. Para 1997 la cuota de mercado de aluminio de la lata de cerveza también había crecido a un sorprendente 99 por ciento. Stewart calcula que la nueva lata de aluminio era de 75 por ciento y 25 por ciento conocimiento o capital intelectual. Esta tendencia en la rentabilidad de la industria del aluminio se debió al capital-activos no tangibles de un intelectual. Es importante señalar que mientras que el aluminio en la nueva lata era prácticamente igual a la del aluminio introducido al público en una exposición internacional en 1855, fue capital intelectual que condujo aluminio para dominar el mercado de manera decisiva en la lata de cerveza.

El capital intelectual como concepto es claramente un producto de la era de la información y de la economía de la información. El producto fabricado por excelencia de la era de la información es el ordenador y el componente por excelencia de la computadora es el microchip. Las partes componentes de un microchip, sobre todo de silicio a base de arena, son relativamente baratos. El valor inherente y el costo resultante de un microchip es, sin embargo, un producto de la tecnología del conocimiento que se dedica a la producción, la tecnología necesaria para convertir la arena de playa en una memoria RAM. Stewart menciona lo siguiente de Brian Arthur, un economista de la Universidad de Stanford. Arthur extendió la idea de recursos congelados y conocimiento congelado, recursos congelados son un símbolo de la economía-información previa. Recursos congelados son representados por pequeñas cantidades de conocimiento que juntos integran una gran cantidad de material. Un lingote de aluminio (una gran cantidad de material) se mantiene unido o es producida por un poco de conocimiento, un proceso de fusión que se ha mantenido relativamente sin cambios durante décadas. La era de la

información introdujo el concepto de conocimiento congelado. El conocimiento congelado es un ejemplo de una enorme cantidad de conocimiento o la producción de capital intelectual o mantener juntas las pequeñas cantidades de material. Un programa de software es un buen ejemplo de conocimiento era de la información congelado. El valor de un programa de software radica en el capital intelectual que entró en su creación, no las partes físicas que componen el disco duro en el que se almacena.

El capital intelectual no debe ser confundido con la cultura corporativa. Mientras que la cultura corporativa intenta responder a la pregunta: ¿Quiénes somos?, el capital intelectual, en lo que respecta a los activos no tangibles, responde la pregunta: ¿Cuál es nuestro valor? Al igual que antes, es más fácil describir la función del capital intelectual, que definirla. Por lo tanto, es más fácil describir su función del capital intelectual que cuantificarlo, aunque muchas personas están tratando de hacerlo. ¿Cómo se cuantifica elementos no tangibles tales como un legado de la compañía al cliente, estrategias tecnológicas, la creatividad lugar de trabajo y la gestión del conocimiento?, ¿Cómo se cuantifica capacidad intelectual?

En la revista *The Economist*, Leif Edvinsson de Skandia (1977,s.p.), una de las mayores empresas de servicios financieros de Suecia, mide el capital intelectual como la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y el valor contable de su patrimonio. Edvinsson afirmó que el balance es una forma anticuada de medir el valor de una empresa. Citó datos que muestran que durante los últimos doce años más o menos la relación entre el precio de las acciones e informó valor de las acciones se ha debilitado. Para medirlo, Edvinsson dijo que se inicia con el valor de mercado de una empresa (una buena estimación del valor real de la corporación) y luego lo divide en

categorías jerárquicas de los activos. El capital intelectual se clasifica por primera vez como la diferencia entre el valor de mercado y la capital financiero, o valor de mercado, de los activos físicos de la corporación. El capital intelectual es entonces subdividen en subcategorías tales como capital humano (el valor de su formación) y capital estructural (la capacidad de hacer dinero de todas estas personas capacitadas). El capital estructural se subdivide y se le asigna valor a cosas tales como la lealtad del cliente, desarrollo de productos y marcas. Edvinsson no asigna un valor monetario a las categorías, su valor es más bien mide en términos de su rango en la estructura jerárquica. Este método permite por lo tanto una forma de determinar el valor relativo de cada categoría de activos de una empresa.

Otros métodos que incluyen el capital intelectual en medir el valor de una corporación son el cuadro de mando y Skandia Navigator. El método de cuadro de mando integral fue presentado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (1992,s.p.) en un artículo en la Harvard Business Review. Este método trata de medir el conocimiento y el valor al anotar cuatro categorías:

- Cliente: necesidades de los clientes, las expectativas, satisfacciones, etc.
- Los procesos internos: los procesos que impulsan la empresa sobre una base de día a día, aquellos procesos que mejor responden a la categoría de clientes, etc.
- La innovación y el aprendizaje: mirando hacia el futuro para aumentar el valor.
- Económicos: el resultado de las tres primeras categorías, el grado en que la empresa es la creación de valor para los accionistas, etc.

El Navegador Skandía como se describe por David J. Skyrme y Debra M. Amidon en el Journal of Business Strategy considera que el capital intelectual como el valor oculto de una corporación. El Navigator es similar al cuadro de mando integral y proporciona una taxonomía de las cinco categorías: financiera, cliente, humano, proceso, y la renovación.

El capital intelectual proporciona una nueva forma de medir el valor de una corporación. Bajo el capital intelectual, valor y lo que vale no son sinónimos. El reto de capital intelectual no es tanto en la definición o la comprensión de su función, sino más bien para cuantificarla y una vez cuantificado de utilizarla de manera eficaz.

#### **2.4. Administración del recurso humano**

Gestión de Recursos Humanos (GRH) es el término utilizado para describir los sistemas formales ideados para la gestión de las personas dentro de una organización. Estas responsabilidades de recursos humanos se dividen generalmente en tres grandes áreas de gestión: la dotación de personal, retribución a empleados, y que definen / diseñan trabajo. En esencia, el propósito de la gestión de recursos humanos es maximizar la productividad de una organización mediante la optimización de la eficacia de sus empleados.

En lo fundamental, a pesar de la cada vez mayor ritmo de cambio en el mundo de los negocios. Edward L. Gubman (1996,s.p.) observó, la misión básica de recursos humanos será siempre adquirir, desarrollar y retener el talento; alinear la fuerza de trabajo con el negocio. Y ser un excelente colaborador de la empresa, estos tres retos nunca cambiarán.

Hasta hace poco, el departamento de recursos humanos de una organización a menudo fue consignado a los peldaños inferiores de la jerarquía de la empresa, a pesar de que su mandato es para reponer y nutrir la fuerza laboral de la empresa, que a menudo se cita legítimamente, como el mayor recurso de una organización. Pero en los últimos años el reconocimiento de la importancia de la gestión de los recursos humanos para la salud general de una empresa ha crecido de forma espectacular. Este reconocimiento de la importancia de la gestión de recursos humanos se extiende a las pequeñas empresas, pues si bien por lo general no tienen el mismo volumen de necesidades de recursos humanos al igual que las organizaciones más grandes, ellos también se enfrentan a problemas de gestión de personal que pueden tener un impacto decisivo en la salud del negocio. Irving Burstiner (1988,s.p.) comenta, La contratación de las personas y entrenarlos bien, puede significar la diferencia entre la búsqueda más elemental de los medios más difíciles de mantener en vida activa a la compañía y el crecimiento de un negocio estable. Problemas de personal no discriminan entre las empresas pequeñas y grandes. Se les encuentra en todas las empresas, independientemente de su tamaño.

Principios de gestión de recursos humanos: Asesores y consultores empresariales en cuenta que la gestión moderna de los recursos humanos se guía por varios principios fundamentales. Tal vez el principio primordial es un simple reconocimiento de que los recursos humanos son los activos más importantes de una organización; una empresa no puede tener éxito sin la gestión eficaz de este recurso. Otro principio importante, articulado por Michael Armstrong (1999,s.p.), es que el éxito del negocio es más probable que se logre si las políticas y procedimientos del personal de la empresa están

estrechamente vinculadas y se hacen una importante contribución a, el logro de los objetivos corporativos y planes estratégicos. Un tercer principio rector, de alcance similar, sostiene que es responsabilidad del RH de encontrar, asegurar, orientar y desarrollar a los empleados cuyos talentos y deseos son compatibles con las necesidades de funcionamiento y los objetivos futuros de la empresa. Otros factores de gestión de recursos humanos que dan forma a la cultura corporativa, ya sea mediante el fomento de la integración y la cooperación a través de la empresa, instituir medidas de desempeño cuantitativos, o tomar alguna otra acción también son comúnmente citados como componentes clave en el éxito del negocio. Gestión de recursos humanos, que resume Armstrong, es un enfoque estratégico para la adquisición, la motivación, el desarrollo y la gestión de los recursos humanos de la organización. Se dedica a la formación de una cultura corporativa adecuada, y la introducción de programas que reflejan y apoyan los valores fundamentales de la empresa y aseguran su éxito.

Posición y estructura de la administración de recursos humanos: Las responsabilidades del departamento de gestión de recursos humanos se pueden clasificar por zonas individuales, organizacionales y de carrera. Gestión individual implica ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades; corregir sus deficiencias; y hacer su mejor contribución a la empresa. Estas funciones se llevan a cabo a través de una variedad de actividades tales como evaluaciones de desempeño, capacitación y pruebas.

Desarrollo de organización, por su parte, se centra en el fomento de un sistema exitoso que maximiza los recursos humanos (entre otros) como parte de las estrategias comerciales más grandes. Este deber importante también incluir la creación y mantenimiento de un programa de cambio, lo que permite a la organización responder a



la evolución exterior y las influencias internas. La tercera responsabilidad, desarrollo de carrera, implica la búsqueda de personas con los puestos de trabajo más adecuados y planes de carrera dentro de la organización.

Las funciones de gestión de recursos humanos están en una posición ideal cerca del centro de la teoría de la organización, con acceso a todas las áreas del negocio. Desde el departamento de gestión de recursos humanos, el gerente es el encargado de gestionar la productividad y el desarrollo de los trabajadores en todos los niveles, el personal de recursos humanos debe tener acceso a, y soportar todas las decisiones claves que se toman. Además, el departamento de gestión de recursos humanos debe estar situado de tal manera que es capaz de comunicarse eficazmente con todas las áreas de la empresa.

Las estructuras de gestión de recursos humanos varían ampliamente de empresa a empresa, en forma por el tipo, tamaño y filosofías de gobierno de la organización a la que sirven. Pero la mayoría de las organizaciones de gestión de recursos humanos organizan funciones en torno a los grupos de personas que se les ayude, que llevan a cabo el reclutamiento, administrativo, y otras funciones en una ubicación central. Diferentes grupos de desarrollo de los empleados de cada departamento son necesarias para formar y desarrollar a los empleados en áreas especializadas, tales como ventas, ingeniería, marketing, o la formación de directivos. Por el contrario, algunos departamentos de gestión de recursos humanos son completamente independientes y están organizados por pura función. El mismo departamento de formación, por ejemplo, sirve a todas las divisiones de la organización.

En los últimos años, sin embargo, los observadores han citado una decidida tendencia hacia reevaluaciones fundamentales de estructuras y posiciones de recursos

humanos. Una cascada de las condiciones cambiantes del negocio, el cambio de las estructuras organizativas, y el cambio de dirección ha estado obligando a los departamentos de recursos humanos para alterar sus puntos de vista sobre su papel y función casi durante la noche, John Johnston (1996,s.p.) escribió: antes, las empresas se reestructuraban a sí mismos en una oficina centralizada e integraban a marketing, fabricación, transporte, etc. Se busca descentralizar e integrar sus operaciones, desarrollando equipos multifuncionales. Hoy en día, la alta gerencia de recursos humanos espera que se mueva más allá de su enfoque tradicional, a una función de apoyo más integrado, descentralizado. Teniendo en cuenta este cambio en las expectativas, Johnston señala que una tendencia cada vez más común en los recursos humanos es descentralizar la función de recursos humanos y que sea responsable de la gestión de línea específica. Esto aumenta la probabilidad de que los recursos humanos se vean e incluyan como una parte integral del proceso de negocio, similar a sus homólogos de marketing, finanzas y operaciones. Sin embargo, RH conservará una relación funcional centralizada en las zonas donde verdaderamente se requiere conocimientos especializados, tales como las responsabilidades de compensación y reclutamiento.

Gestión de recursos humanos responsabilidades clave: Gestión de recursos humanos tiene que ver con el desarrollo de los individuos y de la organización en la que operan.

Gestión de recursos humanos, se dedica no sólo en la obtención y desarrollo de los talentos individuales de los trabajadores, sino también en la implementación de programas que mejoran la comunicación y la cooperación entre los trabajadores individuales con el fin de fomentar el desarrollo de la organización.

Las principales responsabilidades asociadas a la gestión de recursos humanos incluyen: análisis de puestos y de personal, organización y utilización de fuerza de

trabajo, la medición y evaluación del desempeño de la fuerza de trabajo, la implementación de sistemas de recompensa para los empleados, el desarrollo profesional de los trabajadores, y el mantenimiento de la fuerza de trabajo.

Análisis del trabajo consiste en determinar, a menudo con la ayuda de otras áreas de la empresa-naturaleza y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo. Esto puede incluir la determinación de las habilidades y experiencias necesarias para llevar a cabo adecuadamente en una posición, la identificación de las tendencias de empleo y de la industria, y la anticipación de los futuros niveles de empleo y requisitos de formación. El análisis del empleo es la piedra angular de la práctica de gestión de recursos humanos, ya que proporciona información válida acerca de los trabajos que se utiliza para contratar y promover a las personas, establecer los salarios, determinar las necesidades de formación, y tomar otras decisiones de la gestión de recursos humanos importantes. Por su parte, dotación de personal, es el proceso real de la gestión del flujo de personal en, dentro de (a través de transferencias y promociones), y fuera de una organización. Una vez que la parte de reclutamiento del proceso de dotación de personal se ha completado, la selección se lleva a cabo a través de las ofertas de trabajo, entrevistas, verificación de referencias, pruebas y otras herramientas.

Organización, la utilización y el mantenimiento de la fuerza de trabajo de una empresa es otra función clave de la gestión de recursos humanos. Esto implica el diseño de un marco de organización que hace uso máximo de los recursos humanos de una empresa y el establecimiento de sistemas de comunicación que ayudan a la organización funcionar de una manera unificada. Otras responsabilidades en esta área incluyen la seguridad y la salud y las relaciones obrero-patronales. las actividades de mantenimiento de recursos humanos relacionados con la seguridad y la salud por lo general implican el

cumplimiento de las leyes federales que protegen a los empleados de riesgos en el lugar de trabajo. Estas regulaciones se transmiten de varias agencias gubernamentales, implementan las leyes en los ámbitos de la compensación a los trabajadores, la protección del empleado, y otras áreas. Las tareas de mantenimiento relacionadas con las relaciones obrero-patronales principalmente implican: trabajar con los sindicatos; manejo de quejas relacionadas con la mala conducta, tales como el robo o el acoso sexual; y la elaboración de sistemas de comunicación para fomentar la cooperación y un sentido compartido de misión entre los empleados.

La evaluación del desempeño es la práctica de la evaluación de desempeño en el trabajo de los empleados y proporcionar retroalimentación a los empleados acerca de los aspectos positivos y negativos de su rendimiento. Mediciones de rendimiento son muy importantes tanto para la organización y el individuo, ya que son los datos primarios utilizados en la determinación de los aumentos salariales, promociones, y, en el caso de los trabajadores que realizan de forma insatisfactoria, el despido.

Los sistemas de recompensas suelen ser gestionados por zonas de alto riesgo también. Este aspecto de la gestión de recursos humanos es muy importante, porque es el mecanismo por el que las organizaciones ofrecen a sus trabajadores con recompensas por los logros del pasado y los incentivos para un alto rendimiento en el futuro. También es el mecanismo por el cual las organizaciones a abordar los problemas dentro de su fuerza de trabajo, a través de la institución de medidas disciplinarias. Alineación de la fuerza de trabajo con objetivos de la empresa, se indica Gubman, requiere ofrecer a los trabajadores una relación de trabajo que los motiva a tomar posesión del plan de negocio.

El desarrollo de los empleados y la formación es otra de las responsabilidades del personal de recursos humanos vitales. Este departamento es responsable de investigar las necesidades de formación de una organización, y para iniciar y evaluar los programas de desarrollo de los empleados diseñados para hacer frente a esas necesidades. Estos programas de formación pueden variar desde programas de orientación, que están diseñados para aclimatarse a los nuevos empleados de la empresa, a los programas de educación ambiciosos destinados a familiarizar a los trabajadores con un nuevo sistema de software.

Después de conseguir el talento adecuado en la organización, el segundo desafío tradicional de los recursos humanos es alinear la fuerza de trabajo con la empresa a construir constantemente la capacidad de la fuerza de trabajo para ejecutar el plan de negocio. Esto se hace a través de las evaluaciones de desempeño, capacitación y otras actividades. En el ámbito de la evaluación del desempeño, gestión de recursos humanos profesionales deben elaborar normas de evaluación uniformes, desarrollar técnicas de revisión, los gerentes para administrar las evaluaciones, y luego evaluar y dar seguimiento a la efectividad de las revisiones de desempeño. También deben atar el proceso de evaluación en las estrategias de compensación e incentivos, y trabajar para asegurar que se cumplan las regulaciones.

Responsabilidades asociadas con las actividades de formación y desarrollo, por su parte, incluyen la determinación, diseño, ejecución y análisis de los programas educativos. El profesional de la gestión de recursos humanos debe ser consciente de los fundamentos del aprendizaje y la motivación, y debe diseñar y supervisar los programas de formación y desarrollo que benefician a la organización en general, así como el individuo con cuidado. La importancia de este aspecto de la operación de una empresa

difícilmente puede declararlo como terminado. Roberts, Seldon, y Roberts (2013,s.p.), la calidad de los empleados y su desarrollo a través de la formación y la educación son factores importantes en la determinación de la rentabilidad a largo plazo de una pequeña empresa beneficios específicos. Investigar lo que la empresa recibe de la formación y el desarrollo de sus trabajadores, incluyendo: aumento de la productividad, reducción de rotación de empleados, aumento de la eficiencia que resulta en ganancias financieras; y sobre todo disminución de la necesidad de la supervisión.

Las contribuciones significativas a los procesos de negocio se reconocen cada vez más en el ámbito de las prácticas activas de gestión de recursos humanos. Por supuesto, los administradores de recursos humanos siempre han contribuido a los procesos de negocio globales en ciertos aspectos, mediante la difusión de directrices para monitorear el comportamiento del empleado, por ejemplo, o asegurar que la organización está obedeciendo directrices, pero reguladores relacionados con los trabajadores el número de empresas cada vez mayor están incorporando administradores de recursos humanos en otros procesos de negocio también. En el pasado, los gerentes de recursos humanos fueron fundidas en un papel de apoyo en la que sus pensamientos sobre las justificaciones de costo / beneficio y otros aspectos operativos del negocio rara vez se solicitan. Sin embargo, Johnston comento, el carácter cambiante de las estructuras empresariales y el mercado están haciendo cada vez más necesario para los dueños de negocios y ejecutivos a prestar mayor atención a los aspectos de recursos humanos de la operación, tareas que antes eran perfectamente encajado en el trabajo bien definido y estrecho descripciones han dado paso a las descripciones de trabajo o definiciones generales papel en algunos casos, completamente nuevas relaciones de trabajo se han desarrollado, trabajo en casa, los roles indefinidos a tiempo parcial y la externalización

de las principales funciones no estratégicas son cada vez más frecuentes. Todos estos cambios, que los gestores de recursos humanos están fuertemente involucrados, son factores importantes en la configuración de rendimiento del negocio.

El cambio de campo de gestión de recursos humanos: En los últimos años, varias tendencias de negocios han tenido un impacto significativo en el amplio campo de la gestión de recursos humanos. El principal de ellos eran nuevas tecnologías. Estas nuevas tecnologías, en particular en las áreas de comunicación y difusión de información y recuperación electrónica, han alterado radicalmente el panorama de los negocios. Las comunicaciones por satélite, las computadoras y los sistemas de redes, máquinas de fax y otros dispositivos han facilitado todo cambio en las formas en que las empresas interactúan entre sí y con sus trabajadores. Trabajo en casa, por ejemplo, se ha convertido en una opción muy popular para muchos trabajadores y profesionales de la gestión de recursos humanos han tenido que desarrollar nuevas directrices para este subgrupo emergente de los empleados.

Los cambios en la estructura de la organización también han influido en la cara cambiante de la gestión de recursos humanos. Continúa la erosión en las industrias de fabricación en los Estados Unidos y otras naciones, junto con el aumento de las industrias de servicios en esos países, han cambiado el lugar de trabajo, así como la disminución de la representación sindical en muchas industrias (estas dos tendencias, de hecho, son comúnmente vistas como interrelacionadas). Además, las filosofías de organización han sufrido cambios. Muchas empresas han desechado o ajustado sus estructuras tradicionales, las organizaciones jerárquicas en favor de las estructuras de gestión más planas. Los administradores de recursos humanos toman en cuenta que este

cambio en la responsabilidad trajo consigo una necesidad de reevaluar las descripciones de trabajo, los sistemas de evaluación y otros elementos de la gestión de personal.

Un tercer factor de cambio se ha acelerado la globalización del mercado. Este fenómeno ha servido para aumentar la competencia por los clientes y los puestos de trabajo. Esta última evolución permitió a algunos comercios a exigir mayores prestaciones de sus empleados mientras se mantiene la línea de compensación. Otros factores que han cambiado la naturaleza de la gestión de recursos humanos en los últimos años incluyen una nueva administración y teorías operativas como Administración total de la calidad, rápidos cambios demográficos; y los cambios en el seguro de salud y las legislaciones federales y estatales de empleo.

## **2.5. Entrenamiento y desarrollo**

La formación y el desarrollo se describen los esfuerzos formales, en curso de las organizaciones para mejorar el rendimiento y la realización personal de sus empleados a través de una variedad de métodos y programas. En el lugar de trabajo moderno, estos esfuerzos han adquirido una amplia gama de aplicaciones, desde la instrucción en habilidades de trabajo altamente específicos para el desarrollo profesional a largo plazo. En los últimos años, la formación y el desarrollo se ha convertido en una función formal de negocios, un elemento integral de la estrategia, y una profesión reconocida con teorías y metodologías distintas. Cada vez más empresas de todos los tamaños han abrazado aprendizaje continuo y otros aspectos de la formación y el desarrollo como un medio de promover el crecimiento de los empleados y la adquisición de una mano de obra altamente calificada. De hecho, la calidad de los empleados, y la mejora continua



de sus habilidades y la productividad mediante la formación, son ampliamente reconocidas como factores vitales para garantizar el éxito a largo plazo y la rentabilidad de las pequeñas empresas. Crear una cultura corporativa que apoya el aprendizaje continuo, es lo que aconseja Charlene Marmer Salomón (1993,s.p.). Los empleados hoy en día deben tener acceso a la formación continua de todo tipo para estar al día. Si no se hace activamente, este impulso será mayor en la deficiencia o pérdida de habilidades, la compañía puede perder terreno. Si los trabajadores se quedan quietos, la empresa perderá la carrera de competencias.

En su mayor parte, los términos formación y desarrollo se utilizan conjuntamente para describir la mejora general y la educación de los empleados de una organización. Sin embargo, aunque estrechamente relacionados, existen diferencias importantes entre los términos que se centran en el alcance de la aplicación. En general, los programas de entrenamiento tienen objetivos muy específicos y cuantificables, como el funcionamiento de una determinada pieza de maquinaria, la comprensión de un proceso específico, o la realización de ciertos procedimientos con gran precisión. Por otra parte, los programas de desarrollo se centran en capacidades más amplias que son aplicables a una amplia variedad de situaciones, tales como la toma de decisiones, habilidades de liderazgo, y la fijación de objetivos.

Formación en pequeñas empresas: La implementación de programas de capacitación y desarrollo formales ofrece varias ventajas potenciales para las pequeñas empresas. Por ejemplo, la formación ayuda a las empresas a crear grupos de reemplazos calificados para los empleados que pueden salir o ser promovidos a puestos de mayor responsabilidad. También ayuda a garantizar que las empresas tendrán los recursos

humanos necesarios para apoyar el crecimiento y expansión de negocios. Por otra parte, la formación puede permitir que una pequeña empresa para hacer uso de la tecnología avanzada y de adaptarse a un entorno competitivo que cambia rápidamente. Por último, la formación puede mejorar la eficiencia y la motivación de los empleados, lo que conduce a ganancias en la productividad y la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con la Administración de Pequeños Negocios de EE.UU. (SBA por sus siglas en inglés), las pequeñas empresas representan para recibir una variedad de beneficios a partir de una formación eficaz y el desarrollo de los empleados, incluyendo la reducción de rotación, una menor necesidad de supervisión, una mayor eficiencia y mejorar la moral de los empleados. Todos estos beneficios pueden aportar una contribución directa a la salud financiera fundamental de una pequeña empresa y la vitalidad

La formación y el desarrollo efectivo comienzan con la estrategia y objetivos de la pequeña empresa en general. Todo el proceso de formación debería ser planificado de antemano con los objetivos específicos de la compañía en mente. En el desarrollo de una estrategia de formación, puede ser útil para evaluar los clientes y competidores de la compañía, fortalezas y debilidades, y cualquier industria en cuestión o las tendencias sociales. El siguiente paso es utilizar esta información para identificar donde la formación es necesaria por la organización en su conjunto o por los empleados individuales. También puede ser útil para llevar a cabo una auditoría interna para encontrar áreas generales que podrían beneficiarse de la formación, o para completar un inventario de habilidades para determinar los tipos de habilidades de los empleados poseen y los tipos que puedan necesitar en el futuro. Cada puesto de trabajo dentro de la

empresa debe ser dividido en una base de tarea por tarea con el fin de ayudar a determinar el contenido del programa de formación.

El programa de formación debe referirse no sólo a las necesidades específicas identificadas a través de las evaluaciones de empresas y particulares, sino también a los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la capacitación deben estar claramente indicados, especificando lo que se verán afectados los comportamientos o habilidades y cómo se relacionan con la misión estratégica de la empresa. Además, los objetivos deben incluir varios pasos intermedios o hitos con el fin de motivar a los alumnos y permitirá a la compañía para evaluar su progreso. Dado que los empleados de formación es cara, una pequeña empresa tiene que considerar cuidadosamente la cuestión de la cual los empleados para entrenar. Esta decisión debe basarse en la capacidad del empleado para aprender el material y la probabilidad de que van a estar motivados por la experiencia de formación. Si los empleados elegidos no pueden beneficiarse del programa de formación o abandonar la empresa poco después de recibir la capacitación, la pequeña empresa ha perdido sus fondos de formación limitados.

El diseño de programas de formación es la actividad principal de la función de formación y desarrollo. En los últimos años, el desarrollo de programas de formación se ha convertido en una profesión que utiliza modelos sistemáticos, métodos y procesos de diseño de sistemas de instrucción (SDI). SDI describe el diseño y desarrollo de métodos y materiales de instrucción sistemática para facilitar el proceso de formación y desarrollo y asegurar que los programas de formación son necesarios, válidos y eficaces. El proceso de diseño de instrucción incluye la recopilación de datos sobre las tareas o habilidades que hay que aprender o mejorar, el análisis de estas habilidades y tareas, el

desarrollo de métodos y materiales, la ejecución del programa, y finalmente la evaluación de la eficacia de la formación.

Las pequeñas empresas suelen utilizar dos tipos generales de los métodos de entrenamiento, técnicas en el puesto de trabajo y técnicas fuera del puesto de trabajo. En el puesto de trabajo describe una variedad de métodos que se aplican mientras los empleados están realmente haciendo su trabajo. Estos métodos pueden incluir orientaciones, entrenamiento, aprendizaje, capacitación de instrucciones de trabajo, y la rotación de puestos. Las principales ventajas de las técnicas en el puesto de trabajo es que son muy prácticos, y los empleados no pierden tiempo de trabajo mientras están aprendiendo. Fuera del puesto de trabajo, por el contrario, describe una serie de métodos de entrenamiento que se entregan a los empleados fuera del entorno de trabajo habitual, aunque a menudo durante las horas de trabajo. Estas técnicas pueden incluir charlas, conferencias, estudios de casos, juegos de rol, simulaciones, presentaciones de cine o televisión, la instrucción programada, o estudio especial.

En el puesto de trabajo tiende a ser la responsabilidad de los supervisores, los profesionales de recursos humanos, o más experimentados compañeros de trabajo. En consecuencia, es importante para las pequeñas empresas para educar a sus empleados experimentados en las técnicas de entrenamiento. Por el contrario, fuera el lugar de trabajo tiende a ser hechas por los instructores o fuentes externas, tales como consultores, cámaras de comercio, escuelas técnicas y profesionales, o los programas de educación continua. Aunque fuentes externas son por lo general mejor informados acerca de las técnicas de formación eficaces que los supervisores de la empresa, que pueden tener un conocimiento limitado de productos de la compañía y la situación

competitiva. Además, el costo de algunos métodos de entrenamiento fuera del trabajo puede ser demasiado alto para muchas pequeñas empresas que ofrecen.

La administración actual del programa de formación consiste en elegir una ubicación adecuada, el suministro de equipo necesario, y la organización de un momento conveniente. Tales detalles operativos, mientras que los componentes aparentemente menores de un esfuerzo global de formación, pueden tener un efecto significativo en el éxito de un programa. Además, el programa de formación debe ser evaluada a intervalos regulares mientras está pasando. Las habilidades de los empleados deben ser comparados con los objetivos predeterminados o hitos del programa de formación, y los ajustes necesarios deben hacerse inmediatamente. Este proceso de evaluación en curso ayudará a asegurar que el programa de formación se reúne con éxito sus expectativas.

Métodos comunes de formación: Mientras que las nuevas técnicas están en continuo desarrollo, varios métodos comunes de formación han demostrado ser muy eficaces, iniciativas buenas de aprendizaje y desarrollo continuos ofrecen a menudo una combinación de varios métodos diferentes que, combinado todo ello, producen un programa de entrenamiento efectivo.

La orientación es vital para asegurar el éxito de los nuevos empleados. Si la formación se lleva a cabo a través de un manual del empleado, una conferencia o una reunión de uno-a-uno con un supervisor, los recién llegados deben recibir información sobre la historia y su situación estratégica, las personas clave de la empresa en la autoridad de la empresa, la estructura de su departamento y cómo contribuye a la misión de la empresa, y las políticas de empleo de la compañía, reglas y regulaciones.

Las conferencias por método verbal de presentación de la información, son particularmente útiles en situaciones en las que el objetivo es el de impartir la misma información a un gran número de personas al mismo tiempo. Ya que eliminan la necesidad de formación individual, conferencias son algunos de los métodos de entrenamiento más rentables. Sin embargo, el método de conferencia tiene algunos inconvenientes. Desde conferencias principalmente implican la comunicación unidireccional, que no pueden proporcionar la formación más interesante o efectiva. Además, puede ser difícil para el entrenador para medir el nivel de comprensión del material dentro de un grupo grande.

El método de casos es un método no-dirigido de estudio mediante el cual los estudiantes reciben informes de casos prácticos para analizar. El informe del caso incluye una descripción detallada de una situación simulada o real. Mediante el análisis de los problemas que se presentan en el informe del caso y el desarrollo de posibles soluciones, los estudiantes pueden ser animados a pensar de manera independiente en lugar de depender de la dirección de un instructor. El análisis de casos independiente puede ser complementado con un debate abierto con un grupo. La principal ventaja del método del caso es el uso de situaciones de la vida real. La multiplicidad de problemas y posibles soluciones proporcionan al estudiante una experiencia de aprendizaje práctico más que una colección de conocimientos abstractos y teorías que pueden ser difíciles de aplicar a situaciones prácticas.

En el juego de roles, los estudiantes asumen un papel fuera de sí mismos y jugar ese rol dentro de un grupo. Un facilitador crea un escenario que va a ser actuado por los participantes bajo la guía del facilitador. Si bien la situación podría ser ideal, las

relaciones interpersonales son genuinas. Por otra parte, los participantes reciben retroalimentación inmediata por parte del facilitador y el escenario en sí, lo que permite una mejor comprensión de su propio comportamiento. Este método de entrenamiento es rentable y, a menudo se aplica a la comercialización y gestión de la formación.

Juegos y simulaciones son competiciones estructuradas y modelos operativos que emulan situaciones de la vida real. Los beneficios de los juegos y las simulaciones incluyen la mejora de la resolución de problemas y habilidades de toma de decisiones, una mayor comprensión de la totalidad de la organización, la capacidad de estudiar los problemas reales, y el poder de capturar el interés del estudiante.

Formación basada en PC, implica el uso de equipos y materiales de instrucción basados en computadoras como medio principal de enseñanza, programas de formación basados en ordenador están diseñados para estructurar y presentar los materiales de instrucción y para facilitar el proceso de aprendizaje para el estudiante. Una ventaja principal es que permite a los empleados a aprender a su propio ritmo, en tiempos convenientes. Los principales usos incluyen instrucción en hardware, software y equipo para su funcionamiento. El último es de particular importancia porque puede proporcionar al estudiante una experiencia simulada de operar una pieza particular del equipo o maquinaria al tiempo que elimina el riesgo de daños al equipo costoso por un aprendiz o incluso un usuario novato. Al mismo tiempo, el uso operacional del equipo real se maximiza debido a que no tiene por qué ser utilizado como una herramienta de formación. El uso de la formación asistida por ordenador permite a un pequeño negocio para reducir los costos de formación, mientras que la mejora de la eficacia de la formación. Los costos se reducen a través de una reducción de los viajes, el tiempo de

formación, cantidad de hardware en funcionamiento, daños al equipo, y los instructores. La eficacia se mejoró mediante la normalización y la individualización. En los últimos años, videos y CD-ROM se han integrado con éxito en las plataformas de computación, lo que aumenta la flexibilidad y posibilidades del entrenamiento en computadora.

La autoinstrucción describe un método de entrenamiento en el que los estudiantes asumen la responsabilidad principal de su propio aprendizaje. A diferencia de la instrucción por instructor o facilitador-conducido, los estudiantes mantienen un mayor grado de control con respecto a los temas, la secuencia de aprendizaje, y el ritmo de aprendizaje. Dependiendo de la estructura de los materiales de instrucción, los estudiantes pueden lograr un mayor grado de aprendizaje personalizado. Formas de auto-instrucción incluyen el aprendizaje, la enseñanza individualizada, sistemas personalizados de instrucción, la instrucción alumno-controlado, y el estudio de la correspondencia programados. Los beneficios incluyen un sistema fuerte apoyo, retroalimentación inmediata, y la sistematización.

Los métodos de formación audiovisual incluyen televisión, películas y cintas de vídeo. Al igual que los estudios de casos, juegos de rol y simulaciones, que se pueden utilizar para exponer a los empleados a situaciones del mundo real en un tiempo y de manera rentable. El principal inconveniente de los métodos de formación audiovisual es que no se pueden personalizar para un público en particular, y no permiten que los participantes hagan preguntas o interactúan durante la presentación del material.

Ejercicios de construcción de equipos es la creación y el mantenimiento activo de los grupos de trabajo eficaces con las metas y objetivos similares. No debe confundirse



con la formación informal, y el uso de equipos en el lugar de trabajo, la formación de equipos es un proceso formal de la construcción de equipos de trabajo y la formulación de sus objetivos y metas, por lo general facilitado por un consultor de terceros. La formación de equipos se inicia comúnmente para combatir la dinámica de grupos pobres, las relaciones laborales, calidad o productividad. Al reconocer los problemas y las dificultades asociadas con la creación y el desarrollo de equipos de trabajo, trabajo en equipo proporciona un proceso estructurado, guiado cuyos beneficios incluyen una mayor capacidad para gestionar proyectos y procesos complejos, la flexibilidad para responder a las situaciones cambiantes, y una mayor motivación entre los miembros del equipo. La formación de equipos puede incluir una amplia gama de diferentes métodos de entrenamiento, a partir de ejercicios de inmersión al aire libre para las sesiones de reflexión. El principal inconveniente de la construcción formal del equipo es el costo del uso de expertos externos y teniendo un grupo de personas fuera de su trabajo durante el programa de entrenamiento.

Entrenamiento: El aprendizaje es una forma de entrenamiento en el puesto de trabajo en el que el alumno trabaja con un empleado más experimentado durante un período de tiempo, el aprendizaje de un grupo de habilidades relacionadas que eventualmente calificar al alumno para realizar un nuevo trabajo o función. El aprendizaje se utiliza a menudo en posiciones orientadas a la producción. Las prácticas son una forma de aprendizaje que combina la formación en el puesto de trabajo en virtud de un empleado con más experiencia con el aprendizaje en clase.

Tarea de rotación. Otro tipo de entrenamiento basado en la experiencia es la rotación de trabajo, en el que los empleados se mueven a través de una serie de puestos

de trabajo con el fin de obtener un amplio conocimiento de las necesidades de cada uno. La rotación de puestos puede ser particularmente útil en pequeñas empresas, que pueden disponer de una menor especialización papel que se ve normalmente en grandes organizaciones.

Aplicaciones de programas de formación: Mientras que las aplicaciones de la formación y el desarrollo son tan variadas como las funciones y habilidades requeridas por una organización, varias aplicaciones comunes de formación se pueden distinguir, incluida la formación técnica, capacitación en ventas, capacitación administrativa, capacitación en informática, capacitación en comunicaciones, desarrollo organizacional, desarrollo de carrera, el desarrollo de supervisión, gestión y desarrollo.

La formación técnica describe una amplia gama de programas de formación varían en gran medida en la aplicación y dificultad. La formación técnica utiliza métodos comunes de formación para la enseñanza de los conceptos técnicos, información sobre los hechos, y los procedimientos, así como los procesos técnicos y principios.

El entrenamiento de ventas se concentra en la educación y la formación de las personas para comunicarse con los clientes de una manera convincente. El entrenamiento de ventas puede mejorar el conocimiento del empleado de productos de la organización, mejorar sus habilidades de venta, inculcar actitudes positivas, y aumentar la confianza en sí mismo del empleado. Los empleados se les enseña a distinguir las necesidades y deseos del cliente, y para comunicarse de manera convincente el mensaje de que los productos o servicios de la compañía pueden satisfacer de manera efectiva.

La formación se concentra en la formación de personal de apoyo de oficina y administrativos, que han asumido un papel más importante en los últimos años. Con la creciente dependencia de los ordenadores y las aplicaciones informáticas, la formación de oficina debe tener cuidado en distinguir las habilidades básicas de las aplicaciones informáticas en constante cambio utilizados para apoyar estas habilidades. La formación clerical cada vez debe inculcar habilidades de toma de decisión en estos empleados a medida que adquieren roles y responsabilidades ampliadas.

La capacitación en informática enseña el uso eficaz de la computadora y sus aplicaciones de software, ya menudo deben enfrentarse al miedo básico de la tecnología que se enfrentan la mayoría de los empleados e identificar y minimizar cualquier resistencia al cambio que pueda surgir. Por otra parte, la formación informática debe anticipar y superar las curvas de aprendizaje largas y pronunciadas que muchos empleados van a experimentar. Para ello, este tipo de formación que se ofrece habitualmente en módulos, ininterrumpidos más largos para permitir una mayor concentración y entrenamiento estructurado se complementa con la práctica en la práctica. Esta área de formación se cita comúnmente como vital para la suerte de la mayoría de las empresas, grandes y pequeñas, que operan en la economía tecnológicamente avanzada de hoy.

La capacitación en comunicaciones se centra en la mejora de las habilidades de comunicación interpersonal, incluyendo la escritura, presentación oral, escucha y lectura. Con el fin de tener éxito, cualquier tipo de formación comunicaciones debe centrarse en la mejora de las habilidades básicas y no sólo en consideraciones estilísticas. Por otra parte, la formación debe servir para construir sobre las habilidades

presentes en lugar de reconstruir desde los cimientos. la formación de comunicaciones puede ser enseñado por separado o se puede integrar con eficacia en otros tipos de formación, ya que está fundamentalmente relacionada con otras disciplinas.

El desarrollo organizacional (DO) se refiere a la utilización de los conocimientos y las técnicas de las ciencias del comportamiento para analizar una estructura organizativa existente y poner en práctica los cambios con el fin de mejorar la eficacia de la organización. DO es útil en campos tan variados como la alineación de los objetivos de los empleados con los de la organización, las comunicaciones, el funcionamiento del equipo y la toma de decisiones. En resumen, se trata de un proceso de desarrollo con un enfoque de la organización para lograr los mismos objetivos que las demás actividades de formación y desarrollo dirigidos a las personas. Los profesionales del DO comúnmente practican lo que se ha denominado investigación-acción para efectuar un cambio ordenado que ha sido cuidadosamente planeado para minimizar la ocurrencia de eventos no previstos o imprevistos. La investigación de acción se refiere a un análisis sistemático de una organización para adquirir una mejor comprensión de la naturaleza de los problemas y las fuerzas dentro de ella.

El desarrollo de carrera se refiere a la progresión formal de la posición de un empleado dentro de una organización, proporcionando una estrategia de desarrollo a largo plazo y el diseño de programas de entrenamiento para lograr esta estrategia, así como los objetivos individuales. El desarrollo de carrera representa una creciente preocupación por el bienestar de los empleados y sus necesidades a largo plazo. Para el individuo, se trata de la descripción de los objetivos de carrera, la evaluación de las medidas necesarias, y la selección y aplicación de las medidas necesarias. Para la

organización, desarrollo de carrera representa el desarrollo sistemático y la mejora de los empleados. Para seguir siendo eficaces, los programas de desarrollo profesional deben permitir a los individuos a expresar sus deseos. Al mismo tiempo, la organización se esfuerza para satisfacer esas necesidades expresadas tanto como sea posible siguiendo constantemente a través de los compromisos y satisfacer las expectativas de los empleados planteadas por el programa.

La gestión y el desarrollo de supervisión consisten en la formación de directivos y supervisores en las habilidades básicas de liderazgo, lo que les permite funcionar con eficacia en sus posiciones. Para los gerentes, las iniciativas de formación se centran en proporcionar las herramientas para equilibrar la gestión eficaz de los recursos de los empleados con las estrategias y objetivos de la organización. Los gerentes aprenden a desarrollar sus empleados de manera efectiva al ayudar a los empleados a aprender y cambiar, así como mediante la identificación y prepararlos para futuras responsabilidades. Desarrollo de la gestión también puede incluir programas para el desarrollo de habilidades de toma de decisiones, creación y gestión de equipos de trabajo exitosos, la asignación de recursos de manera eficaz, presupuestos, planificación de negocios, y la fijación de objetivos.

## **2.6. Gestión del conocimiento**

La consulta de diferentes autores se realizó para definir el concepto Gestión del conocimiento, a continuación describimos sus teorías:

El primer autor es Heyes y Buchsbaum, ellos mencionaron que este aspecto de la nueva forma de pensar está plenamente articulado en los artículos por Heyes (2012,s.p.), y por Buchsbaum et al. (2012,s.p.). Heyes se centra en el aprendizaje asociativo, un

evolutivamente antiguo mecanismo de desarrollo de dominio general, y sobre el papel que desempeña en la construcción de la capacidad de imitar. Buchsbaum, su enfoque es en el aprendizaje causal, un mecanismo de desarrollo de dominio general basado en modelos probabilísticos y la inferencia bayesiana. Ponen de manifiesto la evidencia de que la evolución ha prolongado el período de dependencia de menores en los seres humanos, en relación con la de otros animales, y argumentan que una de las funciones principales de nuestra infancia extendida es que nos permitirá usar aprendizaje causal para construir capacidades para la fabricación de herramientas, la teoría de la mente y la planificación futura sobre ciertas bases. En apoyo de esta hipótesis, se presentan nuevos datos que relacionan el aprendizaje causal con el juego de simulación. En los niños de 3 a 4 años de edad, las transferencias de razonamiento con supuestos de real a pretender.

Otro de los conceptos que describieron los autores Barret et al, Jablonka et al, Sterelny y Frith, mencionan, en los artículos de Barrett et al. (2012,s.p.), Jablonka et al. (2012,s.p.), Sterelny (2012,s.p.) y Frith (2012,s.p.). Barrett y sus colegas hacen hincapié en la importancia de la experiencia social en la conformación de los procesos cognitivos. Jablonka y Sterelny argumentan que, como resultado tecnosocial de coevolución, los humanos tienen mecanismos de desarrollo cognitivo dos por uno; procesos que facilitan el aprendizaje tanto de alimentación y de las habilidades sociales. Barton (2012,s.p.), no niega que puede haber una selección general (no técnica, no social) de presión general de selección, sugiere que la combinación de presiones técnicas y sociales han producido o formado senso motriz o incorporado procesos cognitivos que abordan problemas técnicos y sociales que utilizan un conjunto de la superposición de los datos calculados.

En la búsqueda de otros conceptos, encontramos lo que ejemplifico Frith, el revisa la investigación reciente en psicología y neurociencia cognoscitiva de los procesos

mentales (Meta-cognoscitivo), los procesos mediante los cuales supervisan y controlan nuestros propios procesos cognoscitivos y las de los demás. Se distingue meta-cognoscitivo implícita, que permite a los seres humanos y otros animales que tengan en cuenta los conocimientos y las intenciones de forma automática, a partir de la meta-cognoscitivo explícito, lo que implica la percepción consciente y depende de una capacidad de comunicación compleja. Frith argumenta que la capacidad de meta-cognoscitivo explícito es exclusivamente humano, e implica que la capacidad, es una adaptación genética. Dado que el meta-cognoscitivo es relativamente de dominio específico (es pensar sobre el pensamiento), esto indica que es favorable a la idea de que la mentalización, es un módulo. Sin embargo, de acuerdo con la opinión de que los seres humanos tienen mecanismos del desarrollo cognoscitivo único y poderoso, Frith también sugiere que, cuando nacemos, el contenido del meta-cognoscitivo explícito es una pizarrón en blanco en el que se aprende a escribir nuestras experiencias. Y lo que se aprende a escribir allí se determina en gran medida a través de interacciones sociales.

Continuando con la gestión del conocimiento Robalino y Robson (2012,s.p.), enfatiza en los siguientes conceptos en los que discuten la evolución de la teoría de la mente, que reúne a la investigación sobre el tema de la economía y de la neurociencia cognitiva. Ellos proporcionan un resumen detallado de la forma en que los teóricos de juegos han desarrollado el trabajo de Harsanyi y Aumann para producir modelos jerárquicos de la teoría de la mente usando la teoría de decisión bayesiana. Estos modelos son impresionantemente formales y precisos, pero no pueden predecir totalmente el comportamiento de los agentes falibles en las interacciones sociales reales. Robalino y Robson identifican una serie de formas en que la investigación

interdisciplinaria podría producir modelos que son a la vez precisa y fundamentada empíricamente; una comprensión de la racionalidad limitada de la teoría de la mente.

Hemos visto que, en comparación con la psicología evolutiva, nueva forma de pensar acerca de la evolución cognoscitiva humana:

- Toma una perspectiva histórica más amplia, y por lo tanto un enfoque más comparativo,
- Pone de relieve la importancia de la co-evolución y la evolución cultural en la generación de un cambio gradual, progresiva y,
- Sugiere que los seres humanos están dotados de mecanismos cognoscitivos de desarrollo, únicos y poderosos, de dominio general, en lugar de módulos cognoscitivos.

En sus artículos de este tema se pregunta si estos contrastes se pueden encapsular utilizando el concepto de lo innato. Tal vez el nuevo pensamiento niega que los procesos cognoscitivos distintivamente humanos son innatos, y por lo tanto es menos evolutivo o referenciado a la psicología evolutiva.

En el último artículo de este número temático, Shea (2012,s.p.) sostiene que esto no es una forma útil o legítima de la caracterización de la dirección en la que el campo está en movimiento. El concepto de lo innato no puede capturar la tendencia actual, ya que implica conexiones y distinciones que rechaza la nueva forma de pensar. Por ejemplo, el concepto innato implica que el desarrollo de las adaptaciones es la experiencia independiente, y que existe una dicotomía entre los individuos que aprenden por sí mismos y que dependen de la información genética. Shea propone que el principal objetivo de la nueva forma de pensar en su lugar puede ser capturado por el concepto de representación heredada. Este concepto abarca tres formas en que la selección natural se acumula la información que se transmiten de generación en generación y se utilizan para



producir fenotipos adaptativos: genética, epigenética y la herencia cultural. El nuevo pensamiento pone de relieve el papel central de aprendizaje y ricas interacciones con el entorno físico y social para el desarrollo de las capacidades psicológicas humanas. El concepto de representación heredada deja claro cómo esto es compatible con un enfoque profundamente evolutivo; los nuevos puntos de pensamiento a la selección natural como una fuente importante de la información de forma adaptativa relevante encapsulado en los rasgos psicológicos del ser humano, y asigna un papel central en la evolución cultural y genético-cultural co-evolución en la producción de los fenotipos cognoscitivos y sociales distintivamente humano que difieren tan sorprendentemente de los de nuestros parientes primates más cercanos.

Davenport y Prusak (1998,s.p.) definieron el conocimiento como una mezcla de fluido de experiencias enmarcadas, valores, información contextual y una visión de expertos que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente del que sabe. En las organizaciones, a menudo se incrusta no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

En el desarrollo reciente, una de las principales funciones de gestión es la creación de una sincronización entre los datos, la capacidad de procesamiento de la información de la tecnología de la información y la capacidad creativa e innovadora de los participantes humanos. Por lo tanto, Davenport y Prusak sostuvieron que la gestión del conocimiento a menudo se utiliza para describir los procesos por los cuales una organización desarrolla, organiza y comparte conocimientos para lograr su ventaja competitiva. KPMG Management Consulting (1999,s.p.) entiende la gestión del

conocimiento como el intento sistemático y organizado para utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar su rendimiento.

Mason y Pauleen (2003,p.38) destacaron, el objetivo de las estrategias de gestión del conocimiento es facilitar el aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos mediante la enseñanza de las personas dónde encontrar el conocimiento organizacional caso, la forma de utilizar y aplicar de manera eficaz y para compartir y difundir de manera adecuada.

Bhatt (2001,p.68) afirmo que la gestión del conocimiento es un proceso que permite a las organizaciones aprendan, crean, desarrollan y apliquen el conocimiento necesario.

El objetivo principal de la gestión del conocimiento en cualquier organización es aprovechar el conocimiento de todos los miembros de la organización y su gestión para permitir a todos los miembros para compartir y acceder al recurso sin complicaciones.

Estas definiciones nos permiten concluir que la gestión del conocimiento consiste básicamente en la síntesis de diversas pero que apoyan los procedimientos, procesos, tecnologías y campos de estudio necesarios para crear un entorno sostenible que permita el conocimiento que se celebra y se explota para crear valor para la organización.

Otra teoría del conocimiento es marcada por Nonaka y Tekeuchi (1999,p.5), el conocimiento organizativo podría clasificarse aún más en tácito y explícito. Nonaka define el conocimiento explícito como el conocimiento que puede expresarse en un lenguaje formal y sistemático y se comparte en forma de datos, la fórmula científica, especificaciones y manuales y entre una amplia gama de los concedores. El conocimiento explícito también se puede capturar y compartir por medios tecnológicos. Por el contrario, el conocimiento tácito es más subjetivo y basado en la experiencia, es no visible, por lo tanto, no se expresa fácilmente, no es comunicado, comprendido o

medido. El conocimiento tácito está profundamente arraigado en la acción, procedimientos, rutinas, compromisos, ideales, valores y emociones nos comenta Nonaka. Por lo tanto, es importante que las organizaciones, encuentren medios para alentar a sus empleados para acumular y compartir el conocimiento tácito que es un activo estratégico valioso.

El conocimiento es similar a la información y distinto de ella, y es importante hacer las siguientes observaciones:

1.- Cuando se trata de conocimiento, a diferencia de la información, se trata de creencias y de compromisos, el conocimiento es una función de una postura, perspectiva o intención particular.

2.- El conocimiento a diferencia de la información, es acción, siempre es conocimiento hasta cierto punto.

3.- El conocimiento como la información, trata de significado, depende de contextos específicos y es relacional.

En la teoría de conocimiento organizacional se adopta la definición tradicional de conocimiento, que lo considera una creencia verdadera justificada. Solo que mientras la epistemología occidental tradicional se ha centrado en verdad como el atributo esencial del conocimiento, la teoría de Nonaka y Takeuchi centran en la naturaleza del conocimiento como una creencia justificada.

La epistemología tradicional pone énfasis en la naturaleza abstracta, estática y no humana del conocimiento, expresada típicamente en las proposiciones y la lógica formal, sin embargo, Nonaka y Takeuchi, consideran el conocimiento un proceso dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad.

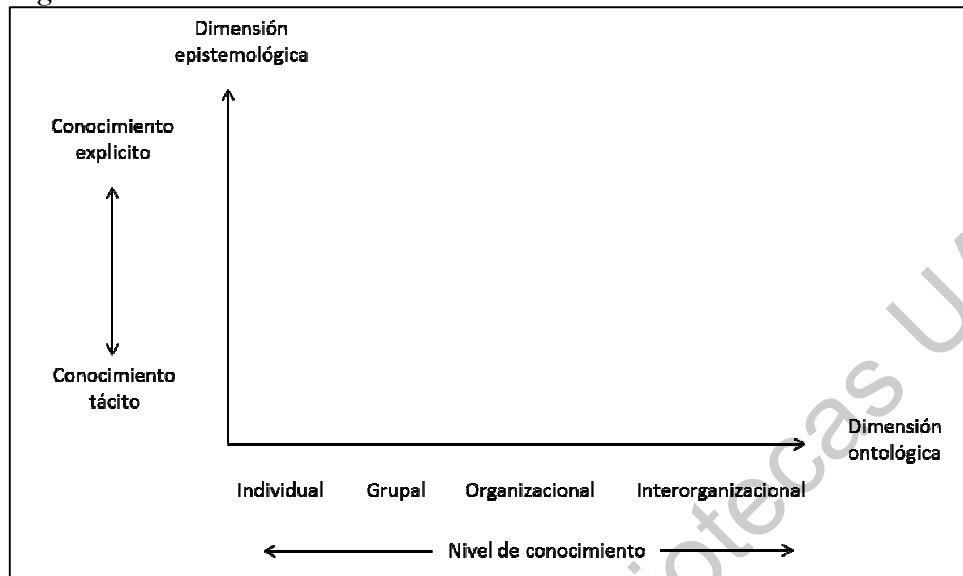
La información es una cosa capaz de producir conocimiento y la información que porta una señal es lo que podemos aprender de ella. El conocimiento se identifica con la creencia producida (o sostenida) por la información.

Entonces la información es un flujo de mensajes y el conocimiento es creado por el flujo de información, anclado en las creencias y el compromiso del poseedor, en esta explicación se enfatiza que el conocimiento está relacionado con la acción humana. Searle habla en su tratado el compromiso de los hablantes y la relación cercana que existe entre el lenguaje y la acción humana en términos de intención. Como una base fundamental de la teoría de creación de conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi, centraron su atención en la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento, la cual es representada por los términos compromiso y creencia, profundamente arraigados en los sistemas de valores de los individuos.

Dos dimensiones de creación de conocimiento.

En la figura 1 se muestran las dos dimensiones en la que se da la espiral de creación del conocimiento. Cuando la interacción entre conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente de un nivel ontológico bajo a niveles altos, surge una espiral.

Figura 1. Dimensiones de la creación del conocimiento



Fuente: Nonaka y Tekeuchi (1999, p.62).

El autor se refiere con esto, a que se centra básicamente, se tiene en el escenario básico dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica (figura 1). La dimensión ontológica refiere en sentido estricto a que el conocimiento es creado solo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimientos sin individuos. La empresa apoya a individuos creativos o provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por tanto, la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización. Este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras intra e inter organizacionales.

En cuanto a la dimensión epistemológica, las diferencias entre el conocimiento tácito y explícito es que en el tácito es personal y de contexto específico y por lo tanto difícil de formalizar y comunicar, en tanto que el conocimiento explícito es aquel que se puede transmitir utilizando el lenguaje formal y sistemático.

En la epistemología tradicional el conocimiento se deriva de la separación del sujeto y el objeto de percepción, adquieren conocimiento analizando los objetos externos. En contraste, los seres humanos crean conocimiento a través de auto involucramiento y el compromiso, es necesario integrar nuestro cuerpo con las particularidades. La inherencia rompe las dicotomías tradicionales entre mente y cuerpo, razón y emoción, sujeto y objeto, y conocedor y conocido. Con esto Nonaka y Takeuchi observaron que la objetividad científica no es la única fuente de conocimiento. Gran parte del conocimiento es fruto del esfuerzo de cada quien en su trato con el mundo.

El conocimiento tácito incluye elementos cognoscitivos y técnicos, los elementos cognoscitivos se centran en los modelos mentales, los seres humanos crean modelos activos del mundo haciendo y manipulando analogías en su mente. Los modelos mentales, como esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo. El elemento técnico del conocimiento tácito contiene el saber-como, oficios y habilidades. Los elementos cognoscitivos del conocimiento tácito se remiten a imágenes de la realidad y a las visiones del futuro de un individuo, es decir, lo que es y lo que debería de ser.

El conocimiento que surge de la experiencia tiende a ser tácito, físico y subjetivo, mientras que el conocimiento racional tiende a ser explícito, metafísico y objetivo.

Figura 2.

Figura 2. Dos tipos de conocimiento

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

Fuente: Nonaka y Tekeuchi (1995, p.67).

Conversión de conocimiento interacción de conocimiento tácito y explícito: El conocimiento tácito y explícito no son entidades separadas si no complementarias. Hay una interacción y un intercambio entre ellos en las actividades creativas de los seres humanos. Nonaka y Tekeuchi en su modelo dinámico de creación del conocimiento lo fundamentaron en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito, a esta interacción le llamaron conversión de conocimiento. Este es un proceso social entre individuos y no está confinado al interior de un individuo. El aprendizaje humano es un proceso deductivo de los individuos, pero el individuo no está aislado de la interacción social cuando en él o ella percibe cosas. Entonces, a través de este proceso de conversión social los conocimientos tácito y explícito se expanden en cantidad como en calidad.

### 2.7. Cuatro formas de conversión de conocimiento

Primera. De tácito a tácito. Socialización. Está relacionada con la teoría de procesos grupales y la cultura organizacional, la combinación se origina en el procesamiento de información y la interiorización se vincula estrechamente con el aprendizaje

organizacional. Consiste en compartir experiencias como en los modelos mentales, un individuo puede adquirir este conocimiento sin usar el lenguaje a través de la observación y la imitación y la práctica. Sin alguna experiencia compartida a las personas resulta difícil proyectarse en el proceso así misma en el pensamiento de otra persona.

Segunda. De tácito a explícito. Exteriorización. En este proceso se adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Cuando tratamos de conceptualizar una imagen sería un ejemplo de ella o escribir algo es otro ejemplo de este tipo de conocimiento. Aunque es discrepante este tipo de comunicación y entre los huecos de las imágenes, las expresiones promueven la reflexión y la interacción entre individuos. Se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el dialogo o por la reflexión colectiva. De las cuatro formas de conversión de conocimiento, esta es la clave de la creación de conocimiento porque crea conceptos explícitos nuevos a partir de conocimiento tácito.

Tercera. De explícito a explícito. Combinación. Este proceso de sistematización de conceptos, aquí los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios como documentos, juntas, conversaciones, redes computacionales.

Cuarta. De explícito a tácito. Interiorización. Esta parte también se llama a aprender a hacerlo. Cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación en la forma de modelos mentales compartidos y el saber-como técnico, se vuelven activos muy valiosos. Es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrama en documentos, manuales o historias orales. La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo el conocimiento tácito.



## 2.8. Características de la Empresa

Contexto.

La empresa metalmecánica donde se genera el estudio está registrada en Europa, con su oficina central en Bélgica. La empresa nace en 1923, como un negocio de distribución.

La empresa manufactura partes metalmecánicas para la industria automotriz además, a través de los años ha venido creciendo su portafolio de productos entre los que se tiene otros commodities.

En este momento esta empresa es uno de los fabricantes líderes mundiales en su producto para automóviles. Da trabajo a más de 6,250 personas en 42 plantas industriales y 46 centros de distribución.

La planta en México, inició operaciones en el año de 1995 a través de la adquisición de una empresa Alemana. Cuenta actualmente con clientes de OEM como General Motors, Volkswagen, Audi, Tesla. Otros clientes no automotrices son Bombardier Recreational Products.

La empresa en México, se ha caracterizado a través de los últimos años por ser una empresa en donde sus empleados han sido el pilar de su crecimiento, desempeño y eficiencia, trabajando todos nosotros con un solo fin: Satisfacer y suministrar lo que el cliente necesita.

Lo anterior ha contribuido a que sea una de las filiales más importante del Grupo con un reconocimiento “Operational Excellence Awards 2014” de 3 estrellas.

A finales de 2015 abre sus puertas a otra planta localizada en Coahuila, como sitio de Manufactura.

Misión

Ofrecer soluciones en control de emisiones y sistemas de remolque, que excedan las expectativas de nuestros clientes, generando beneficio para nuestros colaboradores y accionistas.

#### Visión

Que nuestros productos continúen presentes en los vehículos del futuro, a través de la innovación técnica y con personal motivado, que nos lleve a alcanzar el liderazgo en el mercado.

#### Valores

Están escritos en el código ético, el cual asienta el desarrollo de la actividad de todos los trabajadores de la empresa bajo unos mismos valores y unos principios éticos. El seguimiento continuo de estas pautas de comportamiento configura un modelo de actuación que ayuda a los trabajadores que integran la empresa a desarrollar su actividad, acorde a unos procedimientos éticos.

### **2.9. Investigaciones relacionadas**

Las investigaciones relacionadas con el tema de esta investigación son varias y se mencionan a continuación:

La importancia del factor humano, se identifica de suma importancia, por ello, Guerrero J. (2014), realizó una investigación en la cual menciona, que el especialista en recursos humanos tiene importantes retos en los cuales son factores determinantes para que estos puedan no solo gestionar o administrar, sino ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones a todos los niveles, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas. Diseñando herramientas orientadas a diagnosticar las necesidades de los

profesionales de recursos humanos en cuanto al diagnóstico de habilidades de los empleados de una organización e identificar en primer plano los factores a evaluar y lo más importante, definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico que permita crear una plataforma firme de la cual se generen planes de desarrollo adecuados para que estos empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de sus actividades diarias, teniendo como principal fin el incremento de la calidad y efectividad en su área de influencia dentro de una organización dando la oportunidad de responder a las principales necesidades y situaciones cambiantes producto del medio ambiente.

En la *Evaluación del talento humano (Desde la perspectiva de la selección, capacitación y desarrollo de personal)*, en la investigación de Preciado del Castillo J (2011), se centra en saber cuáles son los modelos que se utilizan y predominan para evaluar el talento humano, así como conocer, si los modelos mencionados responden a los retos y desafíos que hay en la materia de talento humano. Dentro del marco teórico el eje de análisis fue la teoría de sistemas bajo el modelo natural abierto y a partir de esta se estudiaron tópicos como las organizaciones emergentes, las exigencias organizacionales y los modelos de evaluación de talento humano. Los resultados encontrados permitieron identificar una subutilización de los modelos, una falta de sistematización en su aplicación, calificación e interpretación, poca vinculación con la gestión del conocimiento y la necesidad de un replanteamiento de las funciones del área de factor humano y visión de la empresa sobre el talento humano.

En su investigación, Gonzalez J. (2004) expone un programa de desarrollo humano, para docentes del C.B.T.i.s. No. 60 de San Miguel de Allende Guanajuato, Institución de Educación Tecnológica del nivel medio superior, en el cual presenta a través de módulos

diseñados para los profesores que carecen de capacitación y formación docente y por no contemplarse en la curricula de preparación de ellos mismos. Esta tesis es producto de la interacción y participación, así como la colaboración del área administrativa, cuerpo docente y alumnado en general. La estructura secuencial de los modules son: autoestima y asertividad, sentido y plenitud de vida, comunicación efectiva, dinámica de grupos, creatividad y liderazgo. Los resultados se encontraron satisfactorios, incluyen en la introducción, la idea principal del módulo, objetivos generales y/o específicos a cumplir en cada eje de trabajo. Describe aspectos teóricos y metodológicos para sustentar los contenidos apoyados en la bibliografía propuesta. El orden de los módulos representa para el desarrollo humano una metodología de trabajo que va desde aspectos individuales a grupales. Este tema fue elegido porque a nivel mundial hasta 1993 por las Naciones Unidas es estudiado y desarrollado. En Mexico de 1995 al 2003, se ha estudiado por universidades de manera aislada y particular. El acceso a la información en algunos casos fue limitada. En educación tecnológica, la difusión y aceptación de estos contenidos, es reconocida como necesaria por autoridades de la institución y de los órganos que supervisan el trabajo académico en la misma, por lo tanto, la aportación que se hace tiene posibilidades de ser difundida o implementada en otros ámbitos educativos, ya que el desarrollo humano como fenómeno de estudio, lo encontramos en toda institución organización.

Contreras D. (2014) en la investigación elaborada del proceso de gestión del conocimiento permite analizar, evaluar y proyectar nuevos modelos que impacta en la competitividad, sin embargo, su estudio generalmente requiere incluir variables que son omitidas como el aprendizaje y productividad. A nivel internacional, en cuestión a la competitividad, México se encuentra ubicado en la posición 37 de un total de 59

economías (WYC, 2012) esto se hace evidente en su nivel de crecimiento, ya que en relación al 2009, había crecido solo 15% (Banco Mundial 2011) y para el tercer trimestre del 2011 se incrementó únicamente 4.5% comparado con el trimestre inmediato anterior, siendo el sector secundario el que menos se acrecentó con 3.4%, mientras que el primario y el terciario crecieron 8.3% y 4.8% respectivamente (Inegi, 2011). La competitividad puede ser un concepto utópico para muchos países y organizaciones, sin embargo, es una realidad que a inicios del siglo XXI la principal fuente de ventaja competitiva, debe estar basada en el talento humano y el conocimiento (Imco, 2009). En esta investigación se propone un análisis en la industria manufacturera de calzado (2003 – 2012), considerando las variables de gestión de conocimiento, aprendizaje, productividad y competitividad. Para ello, se revisaron diversos modelos adoptando el de índices de ventajas comparativas reveladas articulado al de la cadena de conocimiento para lograr profundizar y clarificar la investigación. Los resultados indican que la gestión del conocimiento y la competitividad a nivel general, presentan datos discordantes, mientras que, a nivel organización, existe un crecimiento logrado al amparo de un modelo denominado competitividad independiente.

Cobian M. (2011) desarrolló la investigación que tuvo como objetivo describir cómo se gestiona en el Conalep plantel Pénjamo el conocimiento tácito y el conocimiento explícito del personal responsable de tomar decisiones y de formular la planeación estratégica a corto plazo: Programa Operativo Anual. El estudio reveló que dentro de la organización bajo estudio los conocimientos tácitos y explícitos son de gran valía, la toma de decisiones se fundamenta en gran medida en las experiencias acumuladas y las habilidades que se transmiten por medio de la socialización del personal planeador, a ello se suman los conocimientos explicitados en los diferentes

manuales, procedimientos, lineamientos y análisis estadísticos que consultan y realizan los trabajadores del Conalep encargados de tomar decisiones. Los conocimientos tácitos y explícitos forman una amalgama y son complementos esenciales para definir planes de acción eficientes y necesarios para que la institución alcance sus objetivos. Ambos tipos de conocimientos incrementan el aprendizaje de la organización. En el diagnóstico se proponen acciones tendientes a mejorar el proceso de toma de decisiones, se hace hincapié en la importancia de adoptar modelos y técnicas de decisión que permitan reforzar los talentos empíricos de los que deciden. Se concluye que la conversación es un mecanismo que incrementa el conocimiento entre las personas, el conocimiento que se lleva consigo la acumulación y combinación de experiencias. Giannetti y Whelleer (2004) clarifica que el conocimiento es más que datos o información. Ya que abarca asimismo: Creencias y valores, creatividad, juicio, habilidades y experiencia, teorías, reglas, relaciones, opiniones, conceptos, experiencias previas de tal manera que es preciso racionalizar y comprender los datos y la información. El conocimiento permite tomar decisiones, realizar tareas, aplicar experiencia obtenida. El conocimiento se puede clasificar en explícito y tácito.

- *Gestión del conocimiento en empresas del ramo tecnológico en Querétaro*, una investigación de Reyes M. (2009) en donde se analizó la importancia de la gestión del conocimiento en la cual el estudio documental incluyó la globalización y los principales indicadores de competitividad tanto de México como del estado de Querétaro. Se revisó el caso de éxito de la India para comprender los enfoques y esfuerzos que otras naciones están realizando en el tema de competitividad global. La investigación se centró en empresas que tienen actividad exportadora y por lo tanto están inmersas en una competencia global. El trabajo incluye el tipo de herramientas que están aplicando para

enfrentar los retos de las condiciones globales actuales. Se concluye que es posible observar que las empresas Queretanas inmersas en el ambiente global están conscientes de la importancia de la gestión del conocimiento. Sin embargo, existe una gran área de oportunidad en la forma en que las empresas Queretanas entienden y ejecutan la gestión del conocimiento, por ejemplo, las empresas sub-utilizan el potencial de intranet, cuentan con pobre enfoque en el recurso humano y los directivos de las empresas no se encuentran correctamente preparados para desarrollar una correcta gestión de conocimiento.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Justificación

La investigación enfocada al desarrollo del talento humano nos indica la capacidad de los seres humanos a adaptarse a un ambiente de trabajo más empático, en el cual seamos tomados en cuenta y nos auto-realicemos entre otras muchas cosas que necesitamos en la vida. Esto significa para la organización una ayuda para retener a su activo más valioso o disminuir la rotación de personal, para establecer estrategias para la administración eficaz del recurso humano y poder establecer una empresa exitosa.

Vivimos en una nueva economía empujada por la tecnología, con información y sus medios por todos lados recibiendo en nuestro cerebro, manejando conocimientos en todas partes, cada uno de los integrantes de la empresa muestra distintos niveles de conocimiento, entramos en una nueva era: la del conocimiento; El cual debe ser compartido en toda la organización, teniendo en cuenta por lo tanto, que al manejar el conocimiento, tendremos mejores alternativas en la solución de problemas e innovación, recursos humanos con talento, que retribuirán en manera oportuna financieramente siendo un beneficio a la organización, por lo tanto, necesitamos gente de calidad que sea estable y entregue todo su talento, aquellas empresas que sepan tomar provecho de esta ventaja en la gestión del conocimiento, podrán mantenerse en el mundo globalizado.

La estabilidad laboral entendida desde un punto como Desarrollo Humano Integral, genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la empresa como en la sociedad.

La relevancia de esta investigación radica en poder demostrar si impacta el desarrollo del talento humano en la gestión del conocimiento, la expansión de



desempeño en los empleados y su compromiso, ayudara a las estrategias de la organización a crear un modelo competitivo y generara un ente eficaz sin dejar a un lado al ser humano, el cual es vital en las organizaciones hoy en día, además de que se sentirá parte del crecimiento de la empresa.

### **3.2. Planteamiento del Problema**

Peter Drucker (2002,s.p.), considera en la actualidad estamos cada vez más organizando el conocimiento y la investigación en torno a áreas de aplicación más que en torno a áreas temáticas de las disciplinas. El trabajo interdisciplinario ha crecido rápidamente en todas partes en los últimos veinte años, este trabajo interdisciplinario moviliza las energías de la universidad y define su dirección. Esto es un síntoma del deslizamiento en el significado del conocimiento: de ser un fin en sí mismo pasa a ser un recurso, es decir, un medio para un resultado. Lo que antes era conocimiento se está transformando en información. Lo que era tecnología se está convirtiendo en conocimiento. El conocimiento en energía central de una sociedad moderna existe solo en la aplicación y cuando se es puesta a trabajar. Sin embargo, el trabajo no puede ser definido en función de las disciplinas. Los resultados finales son necesariamente interdisciplinarios.

El objetivo de una organización en cuanto a la administración de recursos humanos la expresa Keep (1989,s.p.) como la obtención del material básico en forma de fuerza laboral con las calidades, habilidades, conocimiento y potencial para entrenarlos a las necesidades de la organización, ya que los trabajadores deberán encajar en las necesidades de la empresa y ser parte de la acción central de la compañía para que alcance una ventaja competitiva por empleado y sea más capaz que sus competidores. Esta gente tendrá una amplio y profundo rango de habilidades y su comportamiento hará que se maximice su contribución, la organización atrae tal gente que mantiene y da los

reconocimientos y retribuciones mejores que los demás y desarrolla un contrato positivo psicológico, el cual incrementa su compromiso y genera confianza mutua por lo que genera valor a lo que administra.

Derivado de la gran importancia que tiene el Desarrollo Humano Integral y el conocimiento como impulsor en las organizaciones se decidió realizar la presente investigación, tomando como referencia una empresa metalmeccánica que ha presentado una gran incertidumbre por el crecimiento de personal operativo, lo que ha ocasionado pérdida de recursos en la empresa e incertidumbre en los colaboradores.

### **Pregunta de Investigación**

¿Tendrá el desarrollo del talento humano algún impacto en la gestión del conocimiento?

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo General**

Identificar el impacto del desarrollo del talento humano en la gestión del conocimiento

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir el desarrollo del talento humano
- Describir la gestión del conocimiento

### **3.4. Definición del Universo**

El universo fue todo el personal que labora en la empresa automotriz metal mecánica de todas las áreas: Ventas, Recursos Humanos, Calidad, Ingeniería, Compras, Finanzas, Logística, Dirección General, Mantenimiento, Tecnologías de la información, Metrología. El total de la población de la empresa es de 105 personas.

### **3.5. Tamaño y tipo de muestra**

Es una muestra no probabilística con conveniencia de acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente investigación, y está constituida por 34

personas de toda la compañía, elegidas intencionalmente.

### **3.6. Definición de Variables**

En la presente investigación se utilizó las siguientes variables dependiente e independiente que se describen a continuación:

#### ***Variable Dependiente - Gestión del Conocimiento***

En los últimos años, la literatura de negocios ha publicado diversos artículos de la creación y gestión del conocimiento cuyos autores más importantes son Peter Druker, Alvin Toffler y James Brian Quinn.

Druker (1993,s.p.) llama la sociedad del conocimiento, esta se distingue de las anteriores porque en ella el conocimiento desempeña un papel esencial, el postula que en la nueva economía el conocimiento no solo es otro recurso además de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso válido en el presente. El argumenta que el hecho de que el conocimiento se ha vuelto el recurso en vez de ser solo un recurso, es lo que hace que la nueva sociedad sea única en su clase.

Toffler (1990,s.p.) afirma que el conocimiento es la fuente del poder de más alta calidad y la clave para el cambio que se dará en el poder. Su opinión es que el conocimiento dejó de ser un elemento más del poder del dinero y del poder de la fuerza muscular, para convertirse en su esencia, es por ello que todo el mundo hace la **más** ardua batalla por controlar el conocimiento y los medios de comunicación. El considera que el conocimiento es el nuevo sustituto de los otros recursos.

Quinn (1992,s.p.) considera que el poder económico y de producción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio que en sus activos como tierra, planta y equipo, el valor de la mayoría de los productos y de los servicios depende sobre todo de la forma en que se basan del conocimiento.

En conclusión los autores definen que el futuro pertenecerá a las personas que posean el conocimiento ya que es el activo más importante.

***Variable Independiente - Desarrollo del talento humano***

El Desarrollo Humano Integral (DHI) es la promoción del bien a cada individuo en toda su persona en lo económico, político, cultural, social y espiritual. El concepto DHI apunta hacia dos metas promover y procesar para dirigir en conjunto.

El Banco Mundial definió en la búsqueda de unos elementos que identificaran un desarrollo humano, y lo definió de la siguiente manera: el desarrollo humano es el desarrollo del pueblo, para el pueblo, por el pueblo. El desarrollo del pueblo significa invertir en capacidades humanas, sea en educación o en salud o en aptitudes, con objeto de que la gente pueda trabajar en forma productiva y creativa. El desarrollo para el pueblo significa asegurar que el crecimiento económico que genera éste se reparta de manera amplia y justa. En un ambiente de entorno laboral se aplica a que el crecimiento sea percibido por los colaboradores y sean partícipes de el mismo adquiriendo y desarrollando conocimientos que le permitan sentir que su desarrollo personal está impactando su vida integralmente.

De Faria (1995,s.p.) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una empresa. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia

otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la empresa como en la sociedad, en si un mejor Desarrollo Humano Integral en su entorno.

### **3.7. Hipótesis**

El desarrollo del talento humano impacta en la gestión del conocimiento.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Diseño del Estudio y/o la Investigación

La investigación llevada a cabo presenta un diseño no experimental, y Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) se define como *“la investigación que se realiza sin manipular intencionadamente las variables, puesto que no se tienen control ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos”* (p. 205).

A diferencia de una investigación experimental, en la que el investigador define intencionalmente una situación a la que son expuestos los individuos (tal situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo bajo determinadas circunstancias para después evaluar los resultados), en la investigación de diseño no experimental no se construye ninguna situación, más bien se observan situaciones ya existentes tal y como se presentan en su contexto natural y son analizadas dichas situaciones.

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, es decir, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, así lo menciona el mismo autor Hernández, et al. (2006).

### 4.2. Tipo de Estudio

El tipo de estudio que presenta la investigación es transversal, ya que como lo mencionan Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) este tipo de diseño se centra en recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. El propósito del tipo de estudio transversal es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un determinado momento.

A su vez el estudio es descriptivo, correlacional y de campo; descriptivo porque indaga la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una

población; correlacional porque describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; y de campo porque se lleva a cabo directamente en el lugar donde ocurren o se presentan las variables.

#### **4.3. Instrumento**

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario con 41 preguntas, 11 preguntas para los datos generales, 15 preguntas que midieron la variable de Gestión del Conocimiento y 15 preguntas que midieron la variable de Desarrollo Humano, todas estas se validaron por pares y experto, el instrumento se aplicó a 34 colaboradores de la empresa automotriz metalmecánica. El formato de respuesta es de Likert de 5 puntos equivalente a:

Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

#### **4.4. Procedimiento**

En la elaboración de la investigación, se siguieron los pasos que son descritos a continuación:

1.- Primeramente se obtuvo la autorización por parte de la dirección de la organización para el estudio de campo, existiendo el compromiso expreso de la más estricta confidencialidad tanto en el manejo del nombre como de la información obtenida.

2.- Una vez obtenida la autorización para la realización del estudio, se procedió a desarrollar el marco teórico de esta investigación.

3.- Posteriormente se elaboraron las características de la investigación (problema, objetivos, muestra, hipótesis, etc.).

4.- Después se elaboró y validó el instrumento; cuestionario compuesto.

5.- A continuación, se aplicó el cuestionario a la población de estudio en su lugar de trabajo.

6.- Posteriormente se analizaron los datos. Por medio de gráficas se representaron los resultados de los cuestionarios y se llevó a cabo la correlación de Pearson para la comprobación de la hipótesis.

7.- Por último se presentaron los resultados y las conclusiones de la investigación.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

Una vez que se contó con todos los datos, estos se organizaron para tener la posibilidad de efectuar un mejor análisis de la información, utilizando para tal efecto el paquete Excel para Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, procediendo a la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de figuras. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.



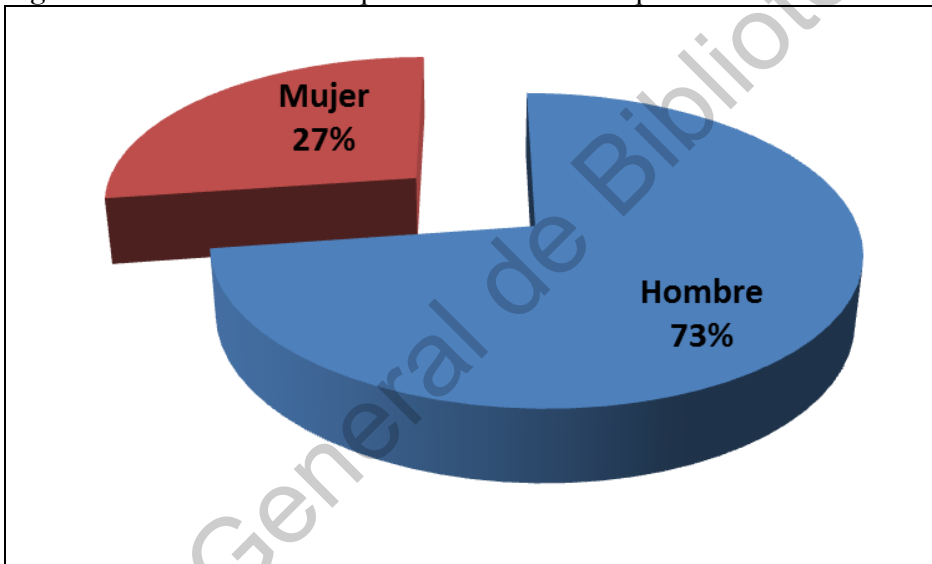
## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Datos Generales

Respecto de los datos generales y una vez que estos fueron procesados se obtuvo lo siguiente:

En esta organización la diferencia de trabajadores encuestados hombres y mujeres con niveles distintos, desde gerencias hasta personal de producción operativo el 73% son hombres y el 27% mujeres. (Figura 3).

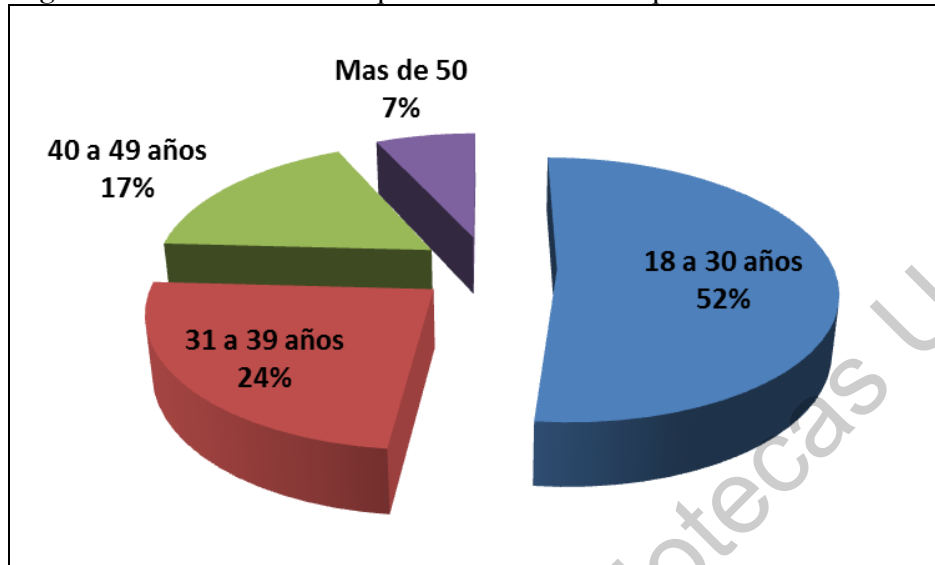
Figura 3. Distribución de la población encuestada por sexo.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Lo que se desprende de la figura 4 es que el 52% del grupo de estudio son los más jóvenes, el 24% es el siguiente grupo de 31 a 39 años, el siguiente grupo está contemplado en el rango de 40 a 49 años el cual es el 17% y el 7% restante se ubica en el rango de más de 50, la gente que labora en esta organización se considera que se encuentran en una etapa de aprendizaje y adaptación al ser en su mayoría jóvenes.

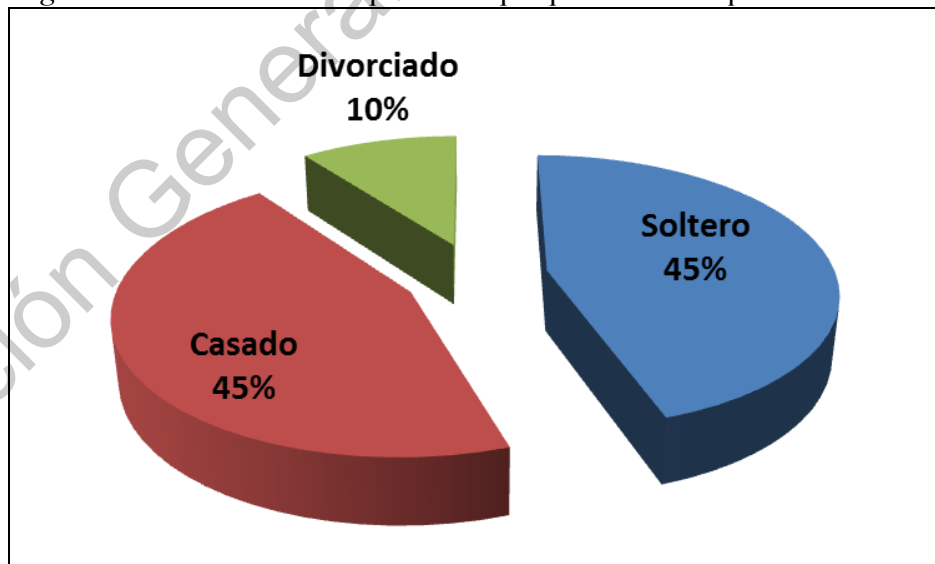
Figura 4. Distribución de la población encuestada por edad.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Referente al estado civil (figura 5), los que manifestaron estar casados y solteros tienen el mismo porcentaje de 45%, mientras los divorciados mantienen la proporción del 10%.

Figura 5. Distribución de la población por personas con quien viven.

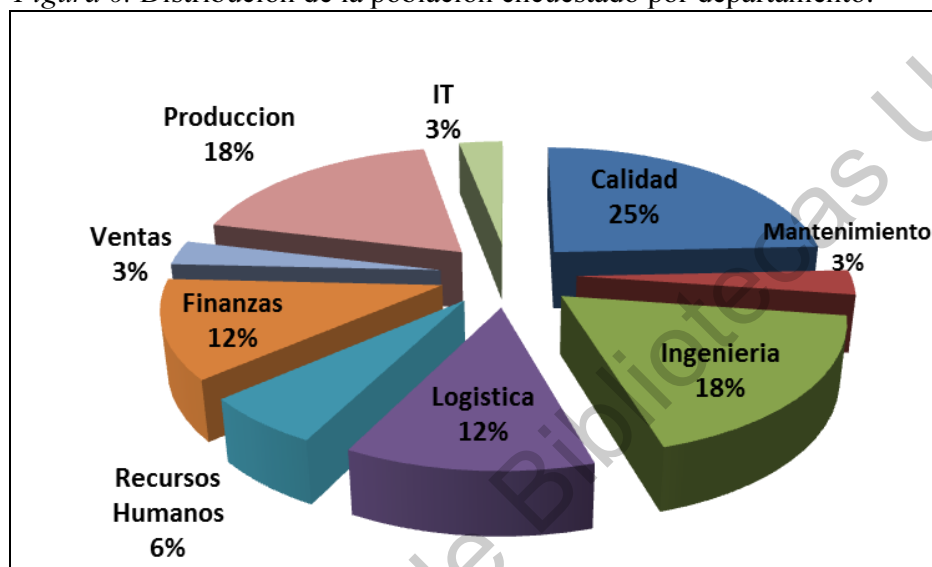


Fuente: Elaboración propia (2016).

El grupo de estudio fue una muestra de todo el personal (figura 6) que labora en la empresa, Calidad 25%, Producción 18%, Ingeniería 18%, Logística 12%, Finanzas 12%,

Recursos Humanos 6%, IT 3%, Mantenimiento 3% y Ventas 3%. En mayor o menor porcentaje dependiendo del número de integrantes de los departamentos, de los que están comprendidos en todas las áreas de la empresa evaluada.

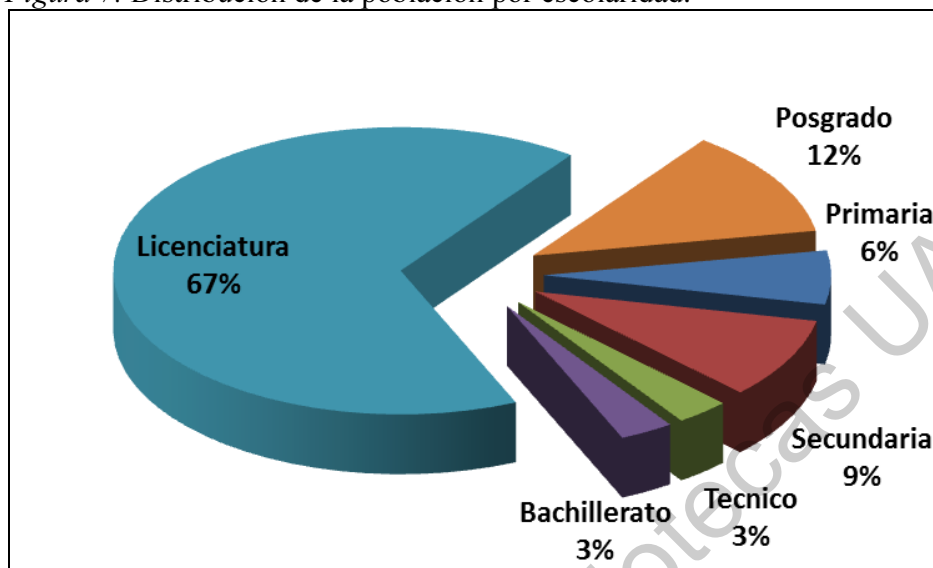
Figura 6. Distribución de la población encuestado por departamento.



Fuente: Elaboración propia (2016).

El 67% del personal encuestado cuenta con licenciatura, 12% con posgrado, 3% nivel bachillerato y técnico, 9% secundaria y 3% primaria. (Figura 7).

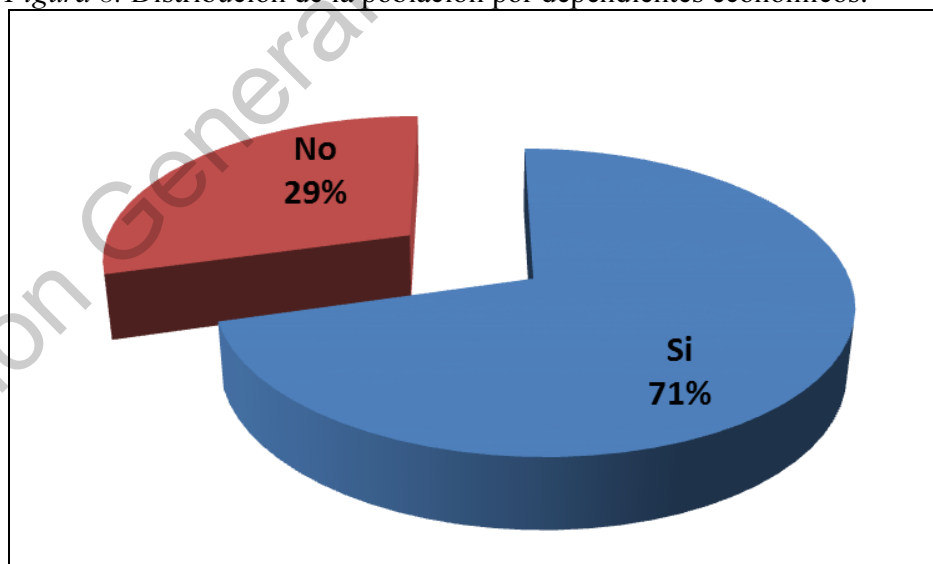
Figura 7. Distribución de la población por escolaridad.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Lo que se desprende de la figura 8, es que un alto porcentaje del grupo de estudio tiene dependientes económicos 71% y el 29% restante manifestó no tenerlos.

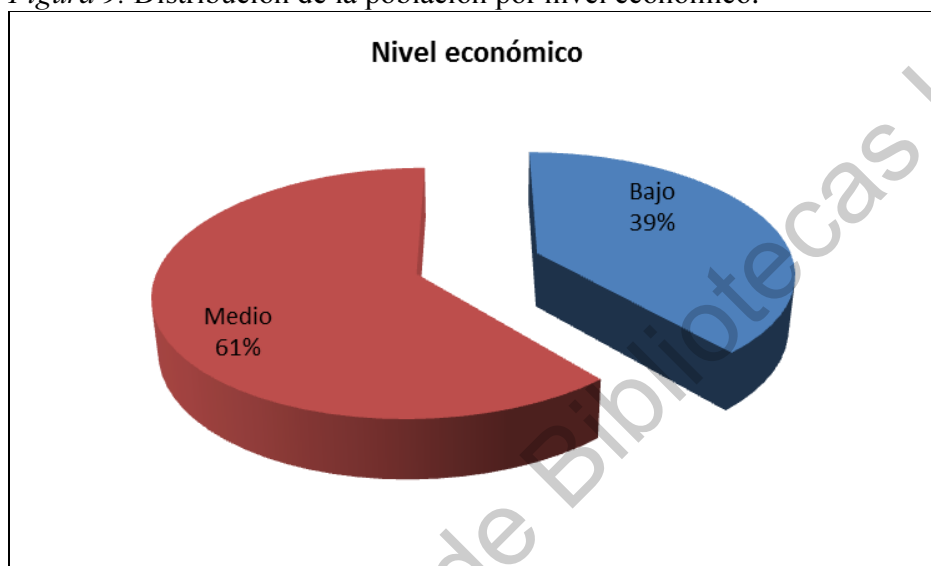
Figura 8. Distribución de la población por dependientes económicos.



Fuente: Elaboración propia (2016).

La percepción de nivel económico que tienen las personas encuestadas en esta organización es hacia el nivel medio lo que representa un 61%, mientras que un 39% considera que es de nivel bajo. (Figura 9).

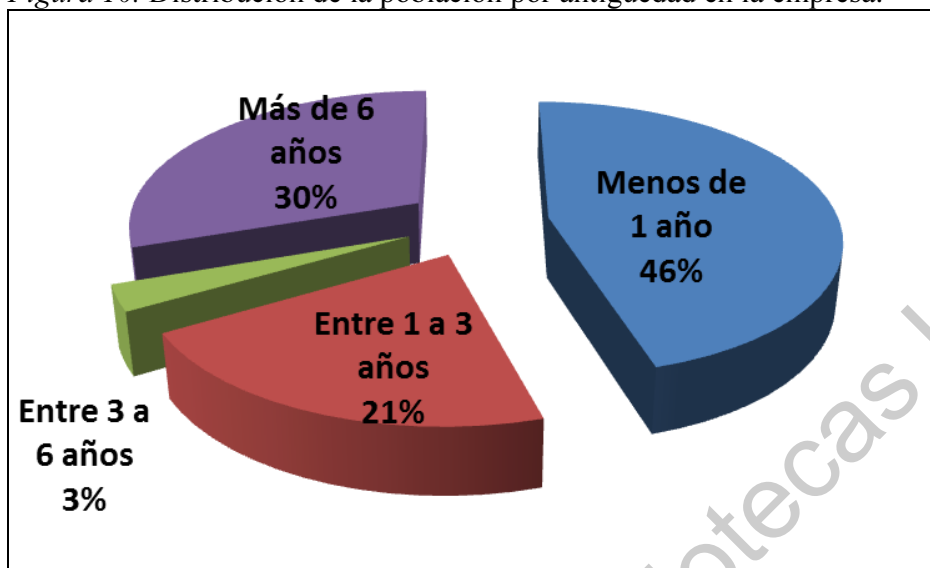
Figura 9. Distribución de la población por nivel económico.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Dentro del grupo de estudio el 30% tiene una antigüedad superior a los 6 años y un 3% oscila entre 3 y 6 años, 21% tiene entre 1 y 3 años y el 46% se encuentra entre la población con menos de un año. (Figura 10).

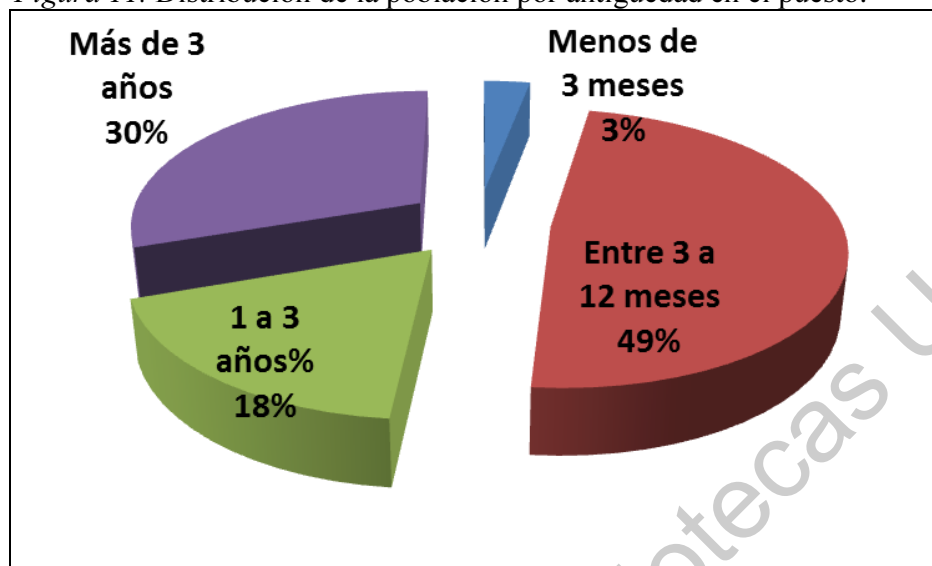
Figura 10. Distribución de la población por antigüedad en la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Respecto a la antigüedad en el puesto se puede observar en la figura 11 que el 30% de las personas encuestadas tienen más de 3 años, mientras que el 18% de los evaluados cuentan de 1 a 3 años de antigüedad, el 49% tiene entre 3 y 12 meses y menos del 3% menor a 3 meses.

Figura 11. Distribución de la población por antigüedad en el puesto.



Fuente: Elaboración propia (2016).

## 5.2. Resultado de la variable de Desarrollo del Talento Humano

Una vez que se capturaron los resultados obtenidos después de haber aplicado las encuestas a toda la población, se obtuvieron los siguientes resultados para la variable Desarrollo Humano Integral (tabla 1).

Tabla 1.

*Preguntas relacionadas con el desarrollo humano integral*

ENCUESTA		Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
1	Dentro del proceso administrativo de personal se tienen ascensos y reconocimientos.	3%	19%	41%	31%	6%	100%
2	Se pide la participación de las personas en el desarrollo y mejoras de las políticas.	20%	18%	18%	35%	9%	100%
3	Se revisan los perfiles de los puestos vacantes con motivo de su promoción interna.	0%	19%	44%	26%	11%	100%
4	En Recursos Humanos se identifican y evalúan las necesidades actuales y futuras en competencias.	3%	9%	59%	15%	14%	100%
5	Se fomenta el impacto de la capacitación y su efectividad en el puesto.	6%	29%	44%	18%	3%	100%
6	La organización promueve la participación de los empleados en las acciones de mejora de procesos.	27%	41%	29%	3%	0%	100%
7	La empresa mantiene adecuados canales de comunicación para compartir las mejores prácticas.	6%	53%	32%	9%	0%	100%
8	La organización considera indicadores para el rendimiento de los empleados.	12%	43%	36%	3%	6%	100%
9	Los recursos están alineados con las actividades planeadas.	6%	27%	46%	18%	3%	100%
10	Se establecen objetivos consensuados, claros y medibles.	9%	32%	41%	18%	0%	100%
11	La organización desarrolla a los responsables de los procesos clave.	3%	35%	44%	18%	0%	100%
12	Donde laboras se realizan acciones enfocadas al bienestar laboral y personal.	9%	44%	35%	12%	0%	100%
13	Aquí en la empresa se aprovecha el talento de las personas.	6%	43%	30%	21%	0%	100%
14	La calidad de vida en la empresa convierte a la organización en un lugar atractivo.	15%	41%	32%	12%	0%	100%
15	El recurso humano es lo más importante en la organización.	18%	32%	35%	12%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia 2016

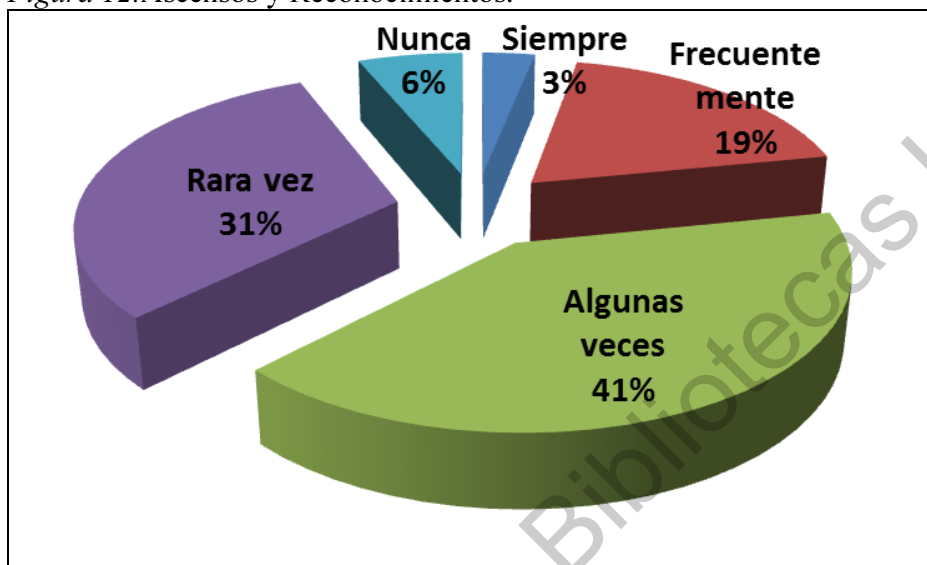
Dentro de las encuestas evaluadas los datos mostrados dan una evaluación del 63%

(La sumatoria de siempre 3%, frecuentemente 19% y algunas veces 41%), el 37%



considera que nunca o rara vez son considerados dentro del proceso administrativo de personal que no se tienen ascensos y reconocimientos.

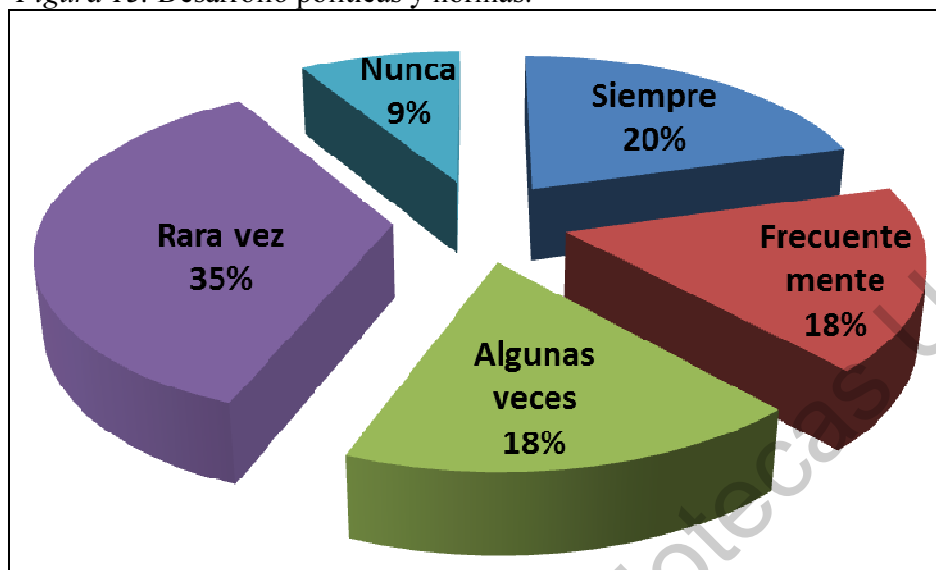
Figura 12. Ascensos y Reconocimientos.



Fuente: Elaboración propia (2016).

El 38% de la población (la sumatoria de los reactivos marcados como siempre 20%, frecuentemente 18%), siente activa su participación en el desarrollo de esta documentación y el 62% restante percibe que alguna vez, nunca o rara vez son tomados en cuenta.

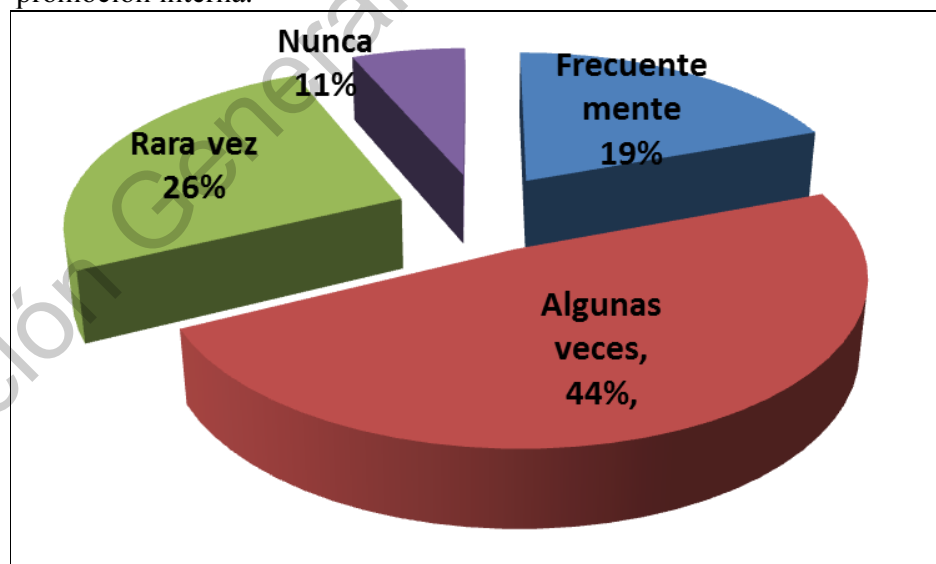
Figura 13. Desarrollo políticas y normas.



Fuente: Elaboración propia (2016).

El 19% del personal encuestado se siente que es involucrado en las promociones internas, y el 81% no se siente participe en este proceso.

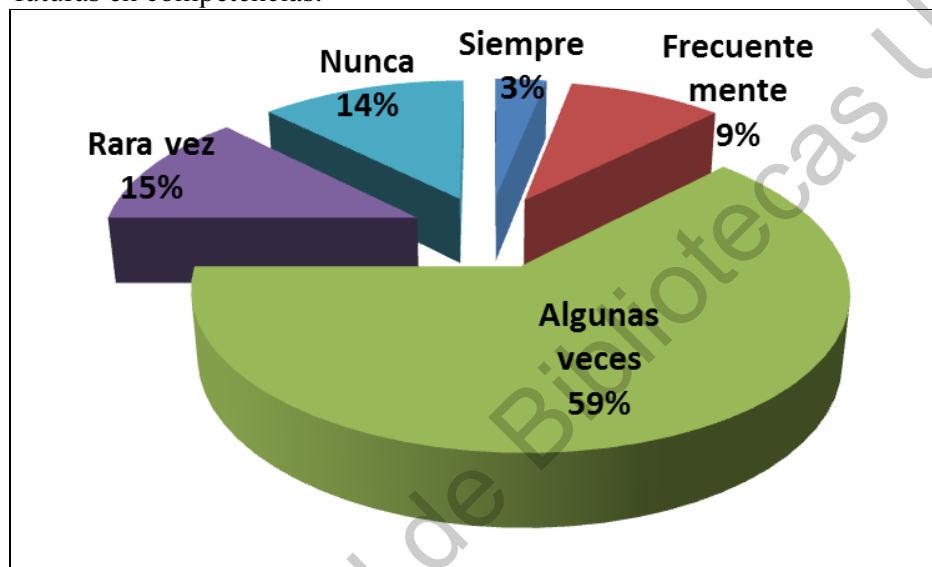
Figura 14. Revisión de perfiles de los puestos vacantes con motivo de su promoción interna.



Fuente: Elaboración propia (2016).

El 12% de los encuestados percibe que el departamento de Recursos Humanos identifica y evalúa las necesidades y competencias, en forma negativa se interpreta que un 88% lo siente que no se evalúan las competencias.

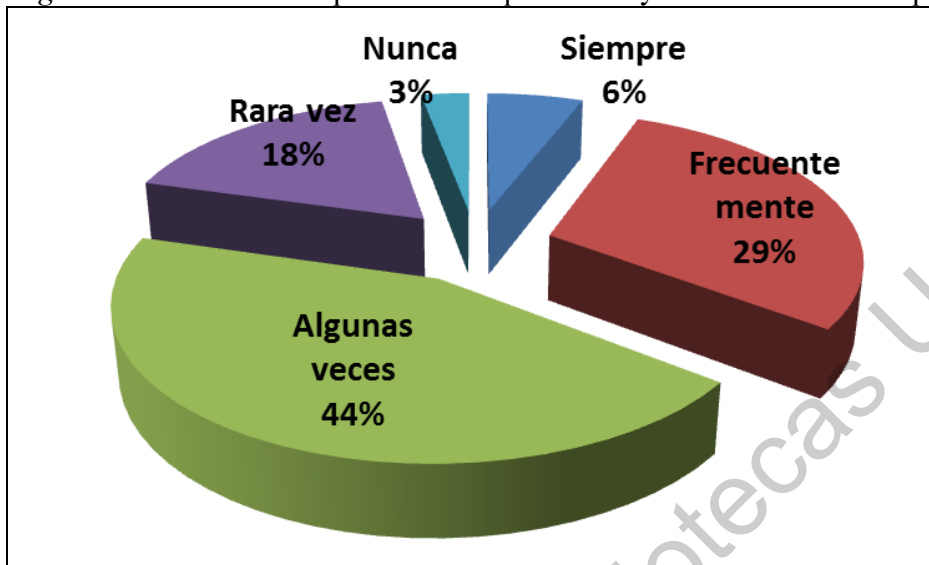
Figura 15. Recursos Humanos identifica y evalúa las necesidades actuales y futuras en competencias.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Un poco más de la tercer parte de la población (35%) opina que se fomenta la capacitación y la efectividad en el puesto, el 44% solo algunas veces y negativamente que impacta el 21% que perciben no se fomenta.

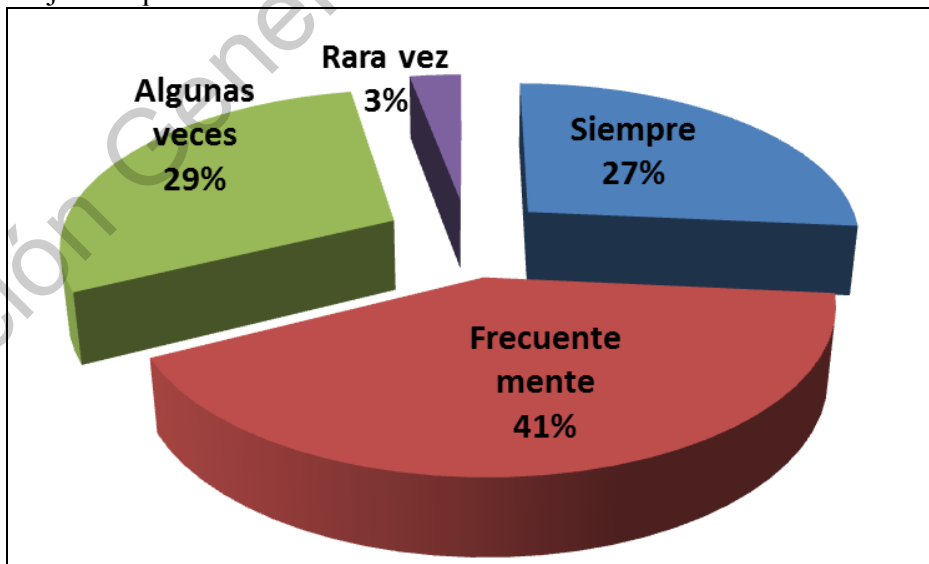
Figura 16. Fomento al impacto de la capacitación y su efectividad en el puesto.



Fuente: Elaboración propia (2016).

La empresa se percibe como un gran impulsor de mejoras con un 68% en esta actividad y el 32% evalúa que no se promueve esta participación a la mejora de los procesos.

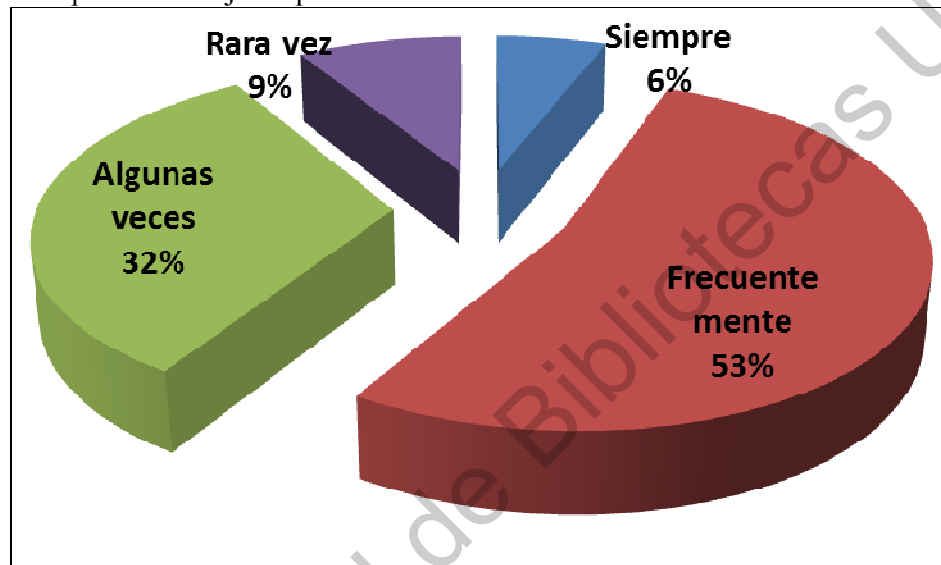
Figura 17. Promoción en la participación de los empleados en las acciones de mejora de procesos.



Fuente: Elaboración propia (2016).

59% de la población percibe que hay adecuados canales de comunicación en la empresa mientras que el resto 41% interpreta que los canales de comunicación no son mantenidos adecuadamente.

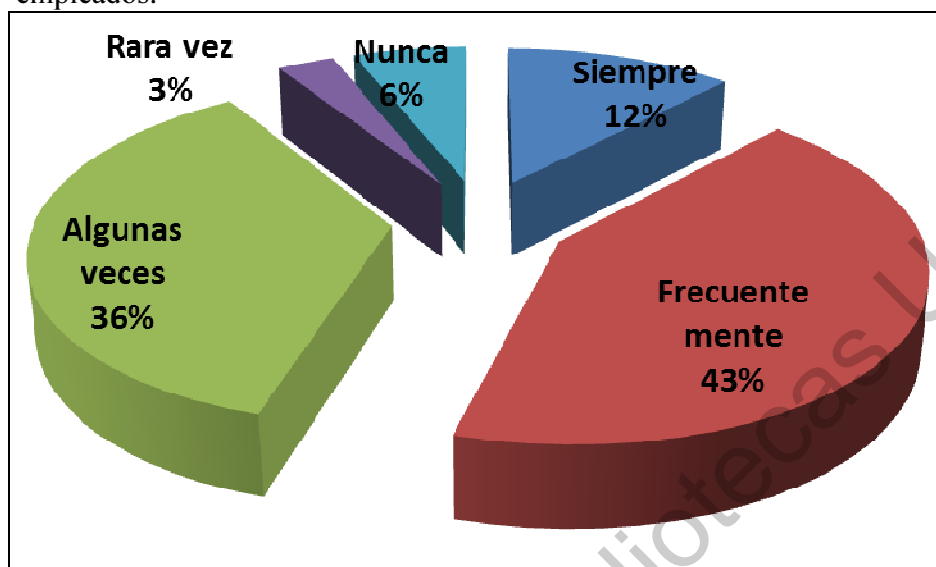
Figura 18. La empresa mantiene adecuados canales de comunicación para compartir las mejores prácticas.



Fuente: Elaboración propia (2016).

La empresa considera en su mayoría indicadores de rendimiento a los empleados con un porcentaje de mayoría de 91%, solo quedando fuera el 9% no incluido.

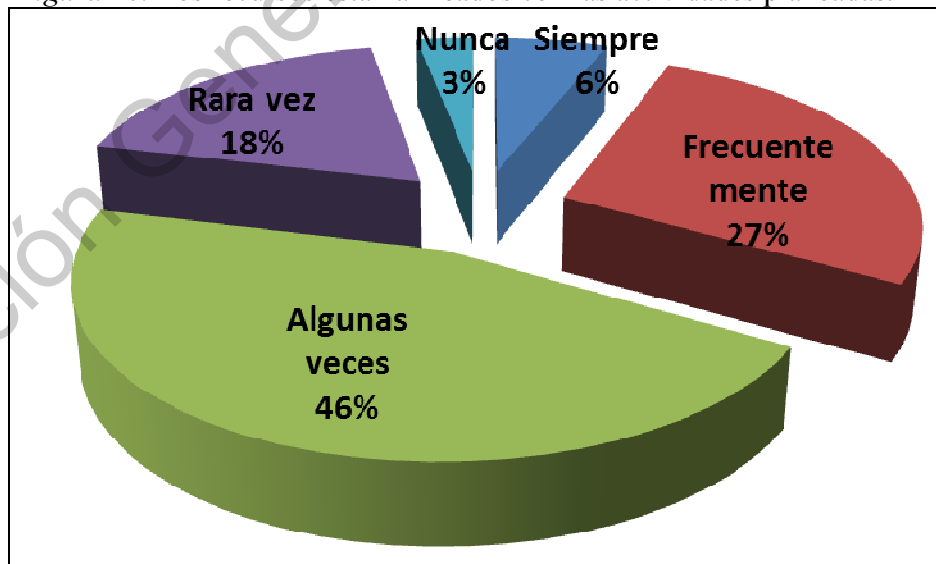
Figura 19. La organización considera indicadores para el rendimiento de los empleados.



Fuente: Elaboración propia 2016

El 33% percibe que se están planeados los recursos con las actividades, 46% estima que algunas veces se toman en cuenta los recursos y que no siempre el 21%

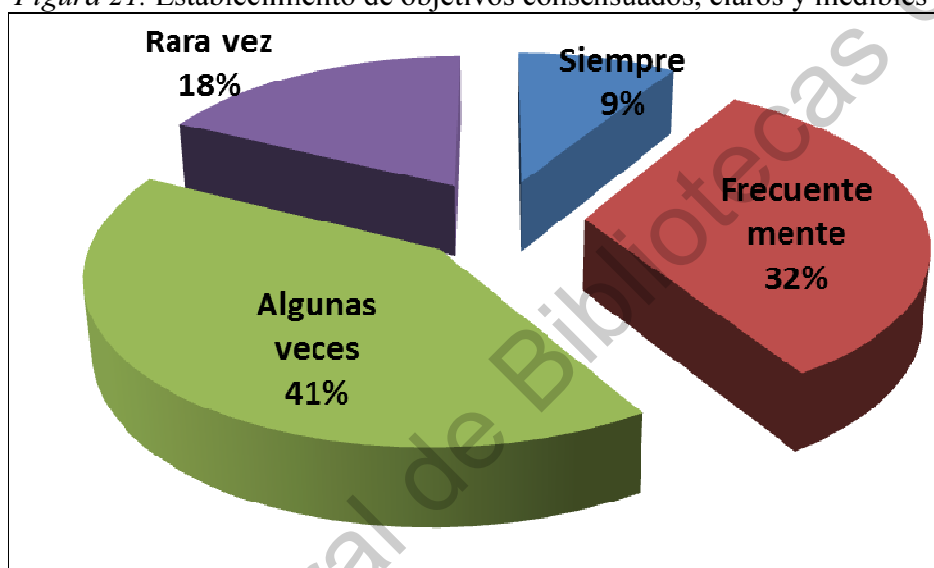
Figura 20. Los recursos están alineados con las actividades planeadas.



Fuente: Elaboración propia 2016.

41% de la población encuestada piensa que se establecen los objetivos consensuados, claros y medibles, el 41% no sabe por lo que piensa que a veces y el 18% percibe que no se establecen.

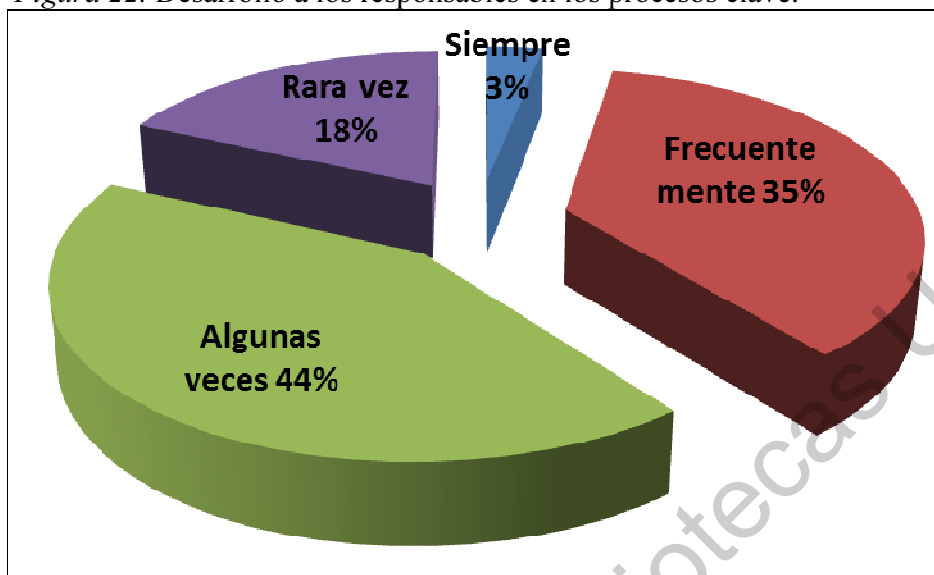
Figura 21. Establecimiento de objetivos consensuados, claros y medibles



Fuente: Elaboración propia 2016.

38% del personal que contestó la encuesta piensa que se establecen los responsables de los procesos claves, el 44% no sabe por lo que piensa que a veces y el 18% percibe que no se establecen.

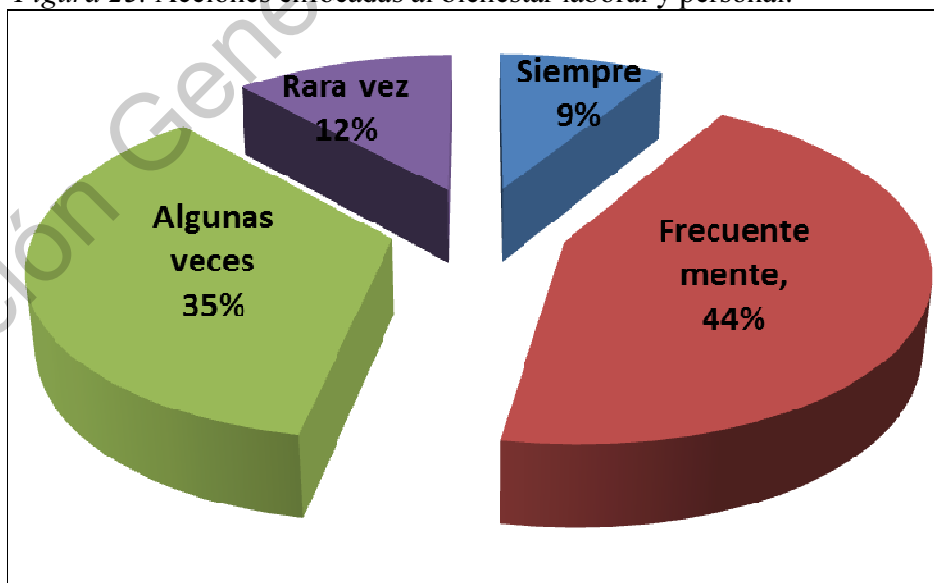
Figura 22. Desarrollo a los responsables en los procesos clave.



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 53% de personal de los encuestado percibe que la empresa realiza acciones enfocadas al bienestar laboral y personal, el 35% de la muestra lo percibe solo algunas veces y el 12% lo percibe rara vez.

Figura 23. Acciones enfocadas al bienestar laboral y personal.

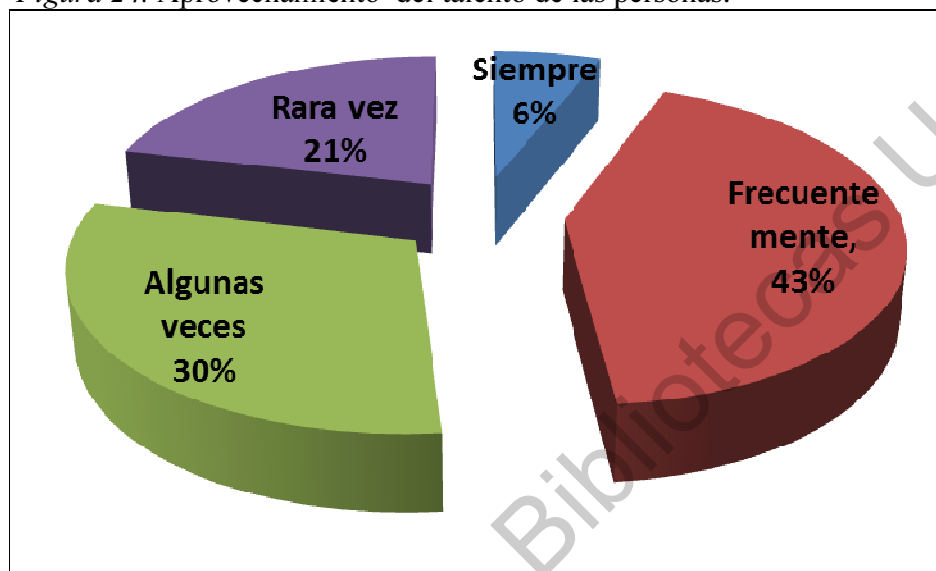


Fuente: Elaboración propia 2016.



El 49% de la muestra opina que se aprovecha el talento de las personas, el resto que es el 51% dice que no se toma en cuenta.

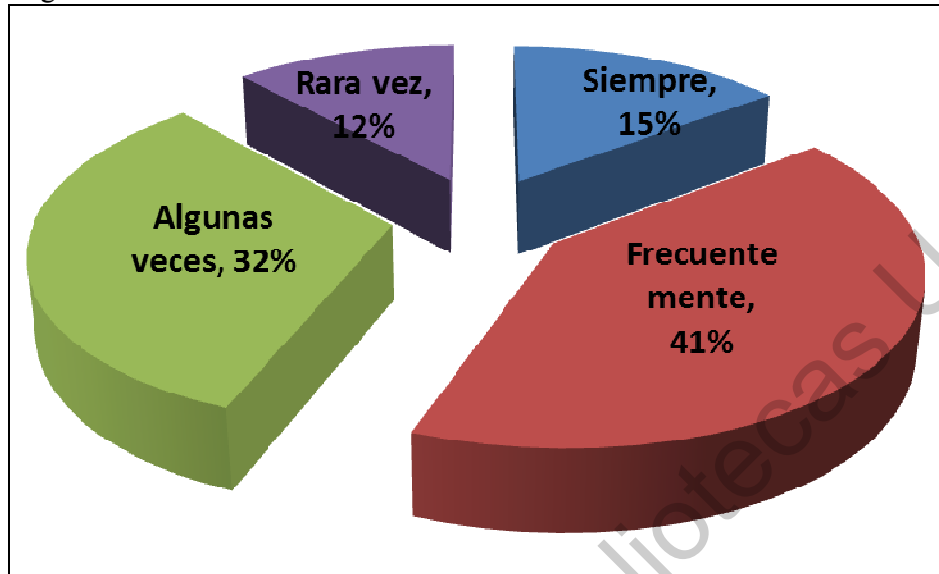
Figura 24. Aprovechamiento del talento de las personas.



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 56% del personal encuestado piensa que la calidad de vida en la empresa es un lugar atractivo, mientras que el 44% opina que no es tanto.

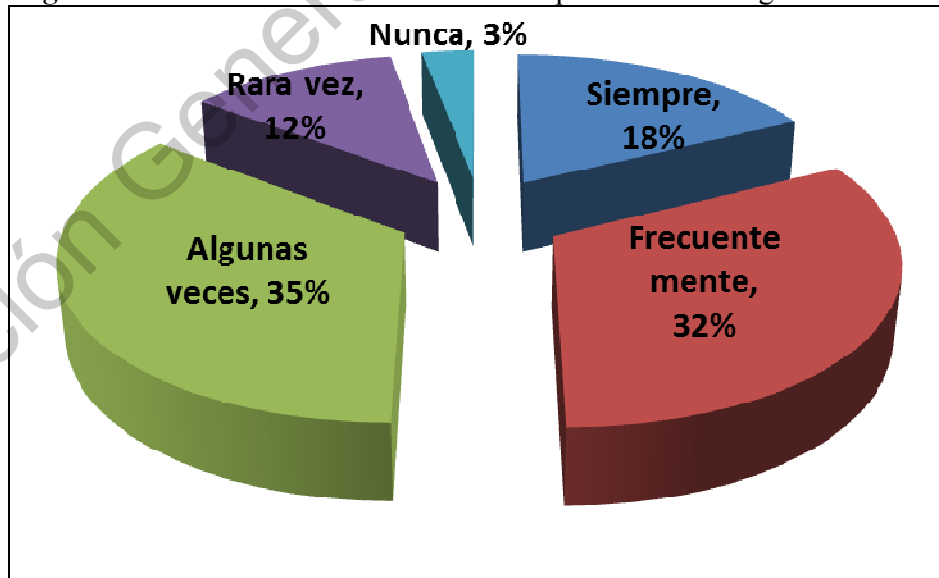
Figura 25. La calidad de vida en la empresa convierte a la organización en un lugar atractivo.



Fuente: Elaboración propia 2016.

El personal encuestado piensa que si en un 50% variables siempre y frecuentemente y el otro 50% piensa que no, variable alguna vez, rara vez y nunca.

Figura 26. El recurso humano es lo más importante en la organización.



Fuente: Elaboración propia 2016.

### 5.3. Resultado de la variable de Gestión del conocimiento

De la misma manera en la encuesta aplicada se registraron los datos de la otra variable de Gestión de conocimiento y a continuación se muestran los resultados para la variable descrita (tabla 2).

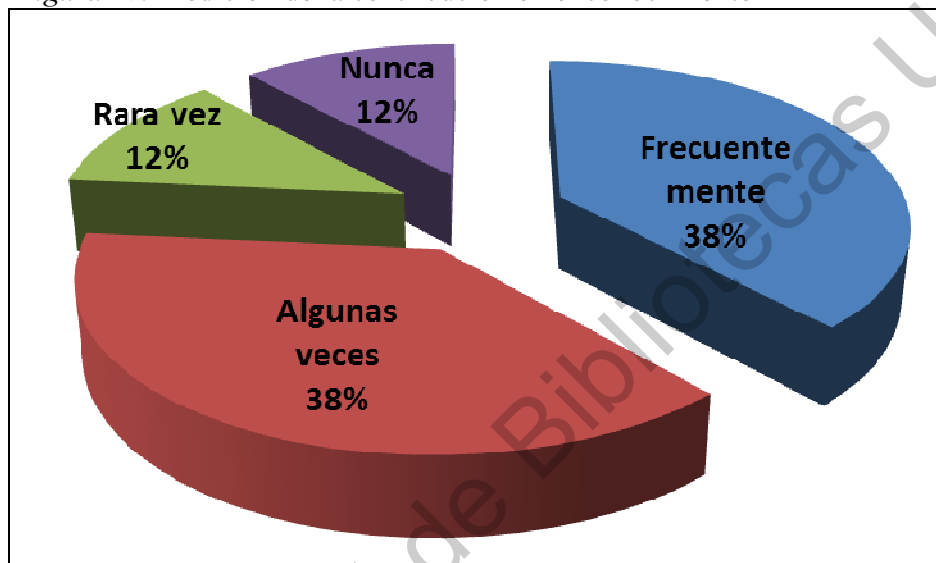
Tabla 2  
*Preguntas relacionadas con gestión del conocimiento*

ENCUESTA		Siempre	Frecuentement e	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
1	La organización mide tu contribución en el conocimiento.	0%	38%	38%	12%	12%	100%
2	La información que brinda la empresa impacta favorablemente en el desempeño del equipo de trabajo	18%	35%	38%	9%	0%	100%
3	Se asigna un suplente capacitado cuando hay ausencias en planta o hay alguna vacante.	12%	27%	24%	31%	6%	100%
4	Se documenta la experiencia del equipo de trabajo por escrito.	6%	35%	50%	6%	3%	100%
5	Es accesible la información requerida para la solución de problemas.	9%	38%	50%	3%	0%	100%
6	Se fomenta el apoyo o intercambio de información.	3%	56%	38%	3%	0%	100%
7	El staff gerencial fomenta la transmisión del conocimiento.	3%	44%	38%	15%	3%	100%
8	Existen políticas que promuevan la documentación y trasmisión el conocimiento.	12%	33%	37%	18%	0%	100%
9	Los empleados cuentan con los conocimientos apropiados al puesto que desempeñan.	12%	56%	26%	6%	0%	100%
10	La organización da soporte a la implementación de mejores prácticas.	12%	44%	38%	6%	0%	100%
11	Existe un sistema de recompensas por compartir el conocimiento.	12%	38%	32%	6%	12%	100%
12	Los softwares implementados en la organización ayudan a administrar la información.	12%	47%	23%	15%	3%	100%
13	Son accesibles las fuentes de información para los procesos clave de rápida respuesta.	15%	47%	32%	6%	0%	100%
14	La empresa fomenta el desarrollo de carrera interno.	0%	32%	38%	30%	0%	100%
15	La estabilidad y permanencia de los empleados está en función de su desempeño.	12%	56%	26%	6%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia 2016

El personal encuestado piensa que si en un 38% por la variable frecuentemente y el otro 62% piensa que no en nunca, rara vez y algunas veces.

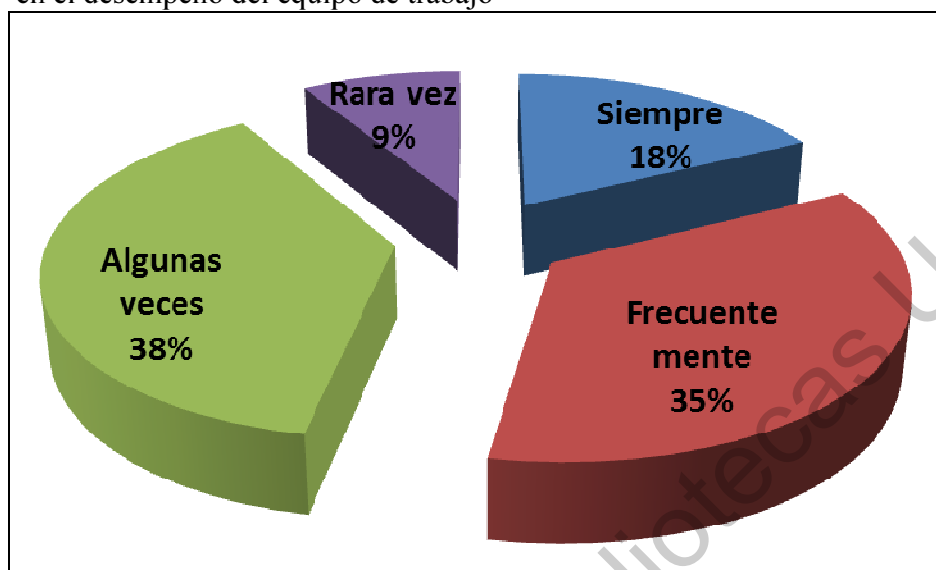
Figura 27. Medición de la contribución en el conocimiento



Fuente: Elaboración propia 2016

El 53% de la muestra encuestada piensa que la información que brinda la empresa impacta favorablemente y el 47% opina que no.

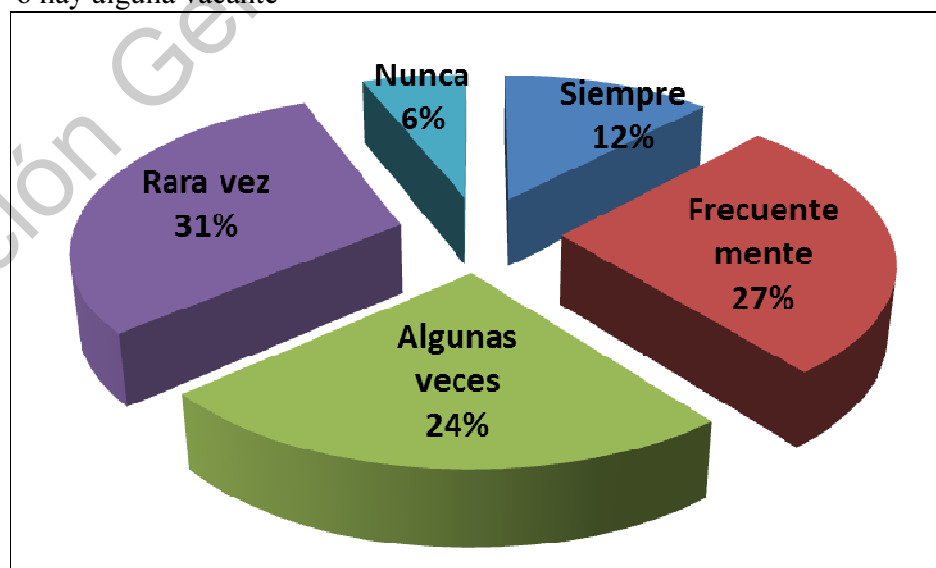
Figura 28. Información brindada por la empresa causa impacto favorablemente en el desempeño del equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 39% de los encuestados opino se asigna a alguien cuando esta fuera o lo suple en ausencias de planta, 24% opina que algunas veces, el tipo de ayuda para continuar con las labores. El resto de 37% opina negativamente en la asignación del recurso.

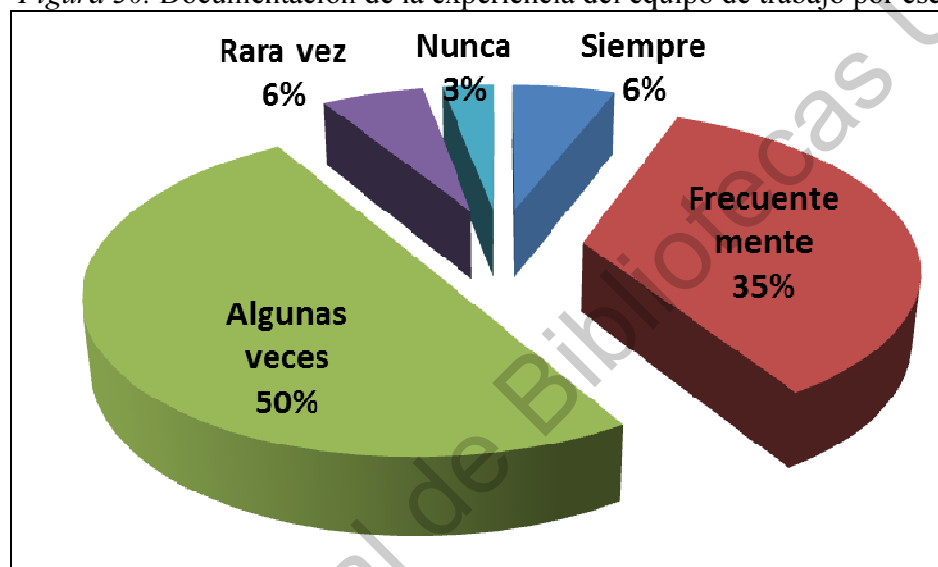
Figura 29. Asignación de un suplente capacitado cuando hay ausencias en planta o hay alguna vacante



Fuente: Elaboración propia 2016.

En la figura 30 se desprende de la pregunta planteada acerca de que si la experiencia del equipo de trabajo se documenta por escrito 41% responde que sí (siempre y frecuentemente) y el 59% de los encuestados define que no es tomado en cuenta (algunas veces, rara vez y nunca).

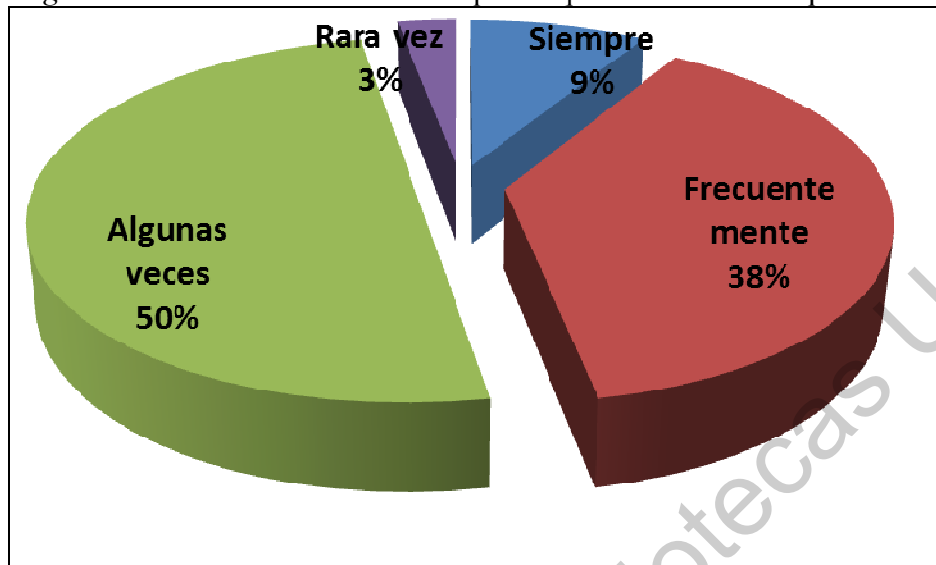
Figura 30. Documentación de la experiencia del equipo de trabajo por escrito.



Fuente: Elaboración propia 2016.

Un 47% (siempre y frecuentemente) se refirió que es accesible la información requerida para la solución de problemas y el 53 % (algunas veces y rara vez) opina de manera que no es accesible por lo que aquí también hay una área de oportunidad para poder mejorar el flujo de información a manera de poder evitar problemas repetitivos.

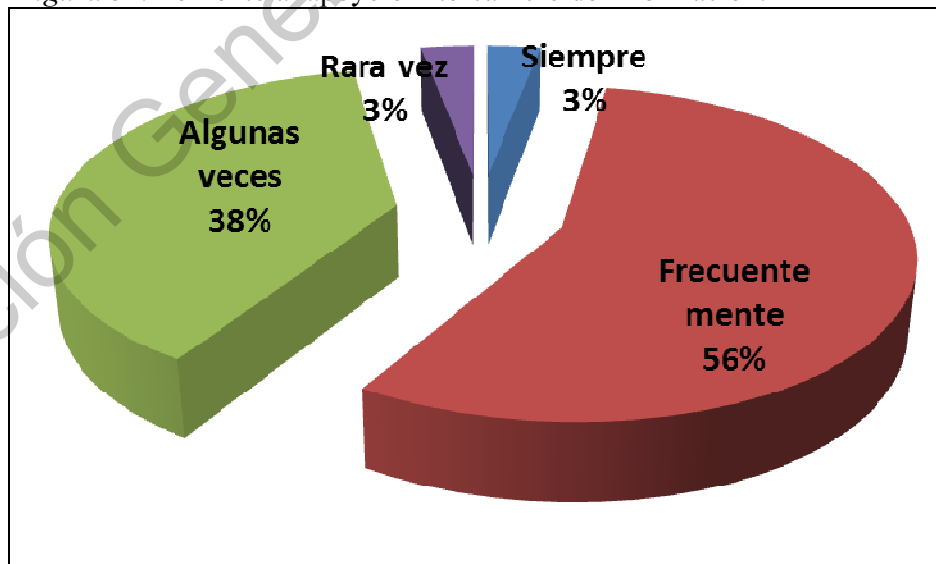
Figura 31. Información accesible requerida para la solución de problemas.



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 59% (siempre y frecuentemente) de los entrevistados opino que si se fomenta el apoyo o intercambio de información, mientras que el 41% (algunas veces y rara vez) opina lo contrario.

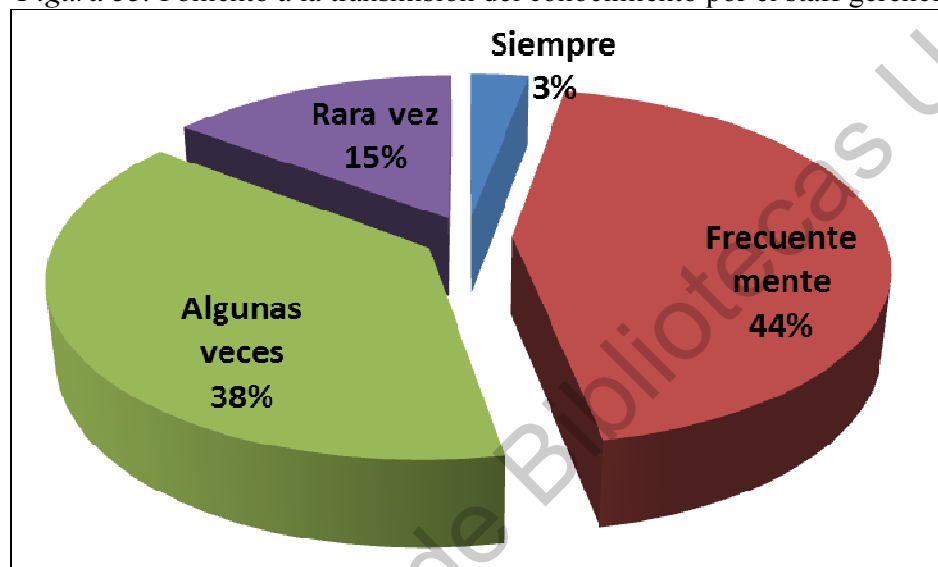
Figura 32. Fomento al apoyo o intercambio de información.



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 47% (siempre y frecuentemente) del personal encuestado en esta pregunta opina que si se fomenta la transmisión del conocimiento, mientras que el 53% (algunas veces y rara vez) opina que no.

Figura 33. Fomento a la transmisión del conocimiento por el staff gerencial.

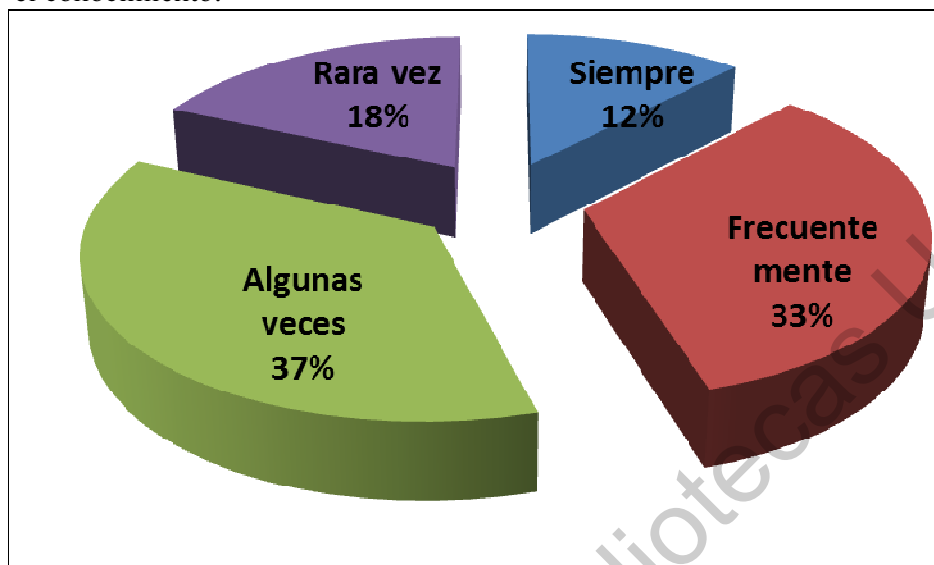


Fuente: Elaboración propia 2016

Con la pregunta dirigida hacia si los compañeros el 55% dijo que rara vez y algunas veces, el 45% restante menciona que y frecuentemente y siempre



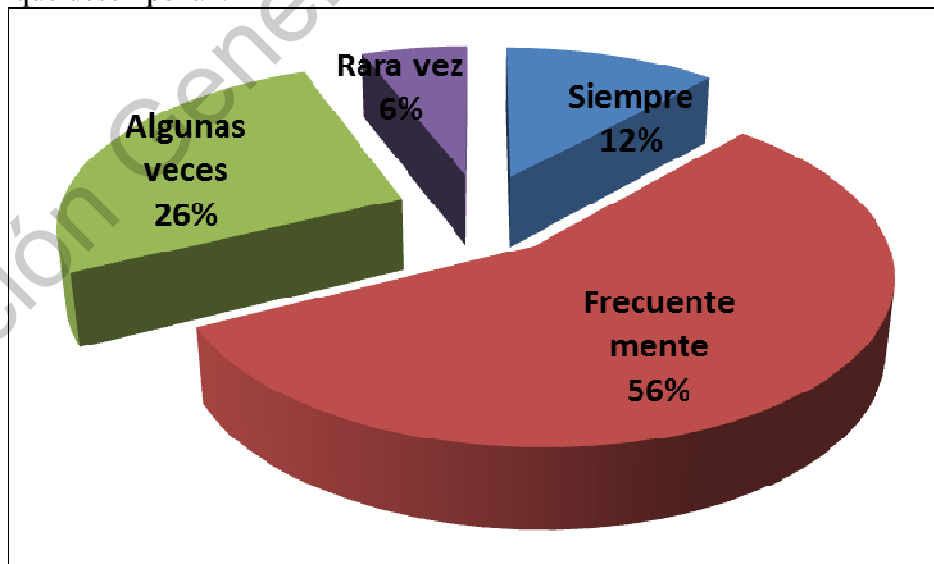
Figura 34. Existencia de políticas que promuevan la documentación y trasmisión el conocimiento.



Fuente: Elaboración propia 2016.

68% de los encuestados expresan que tienen los conocimientos apropiados al puesto, mientras que el 32% comenta que no.

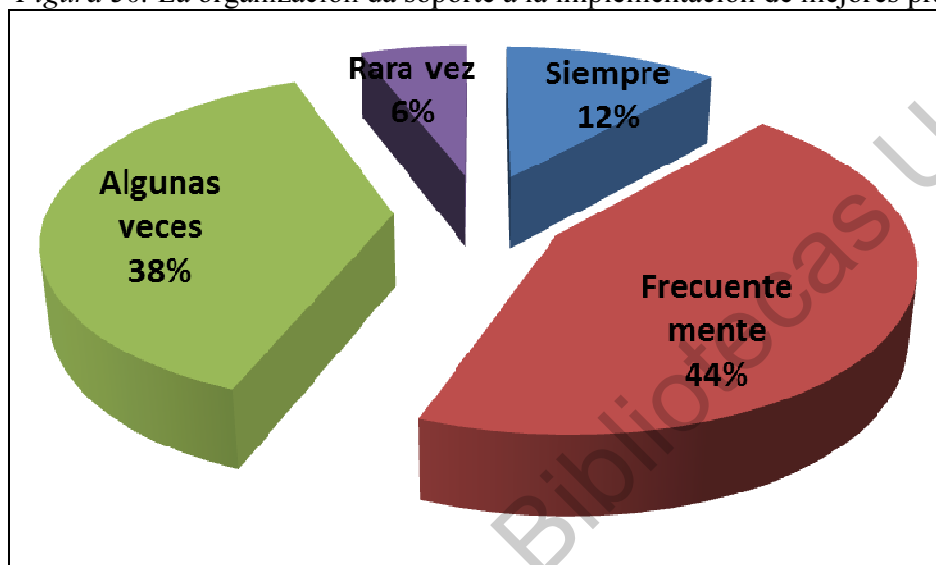
Figura 35. Los empleados cuentan con los conocimientos apropiados al puesto que desempeñan.



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 56% de la muestra encuestados expresan que tienen la organización da soporte a la implementación de mejores prácticas, mientras que el 44% comenta que no.

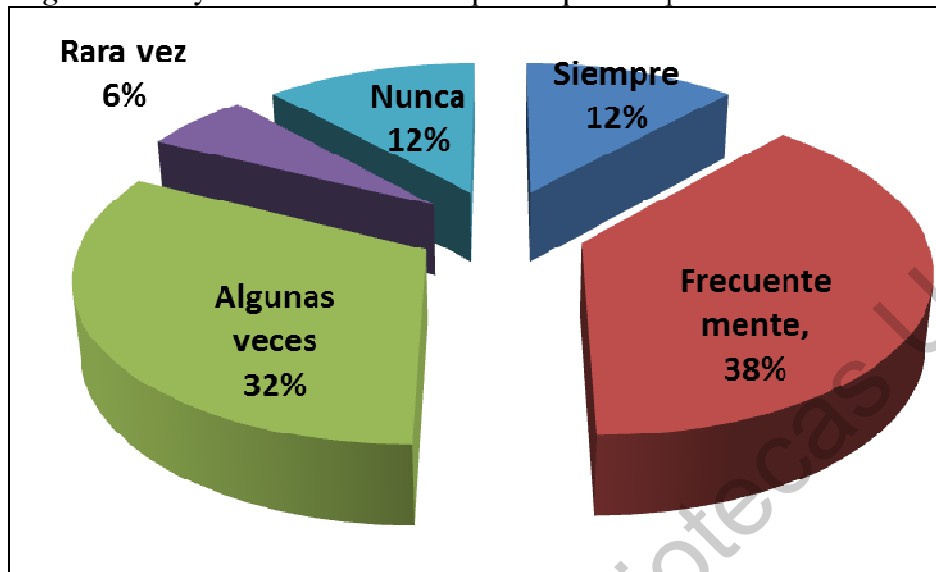
Figura 36. La organización da soporte a la implementación de mejores prácticas.



Fuente: Elaboración propia 2016.

18% de las personas del grupo de estudio dijo que nunca o rara vez Existe un sistema de recompensas por compartir el conocimiento, el 32% que algunas veces y 50% que siempre y frecuentemente.

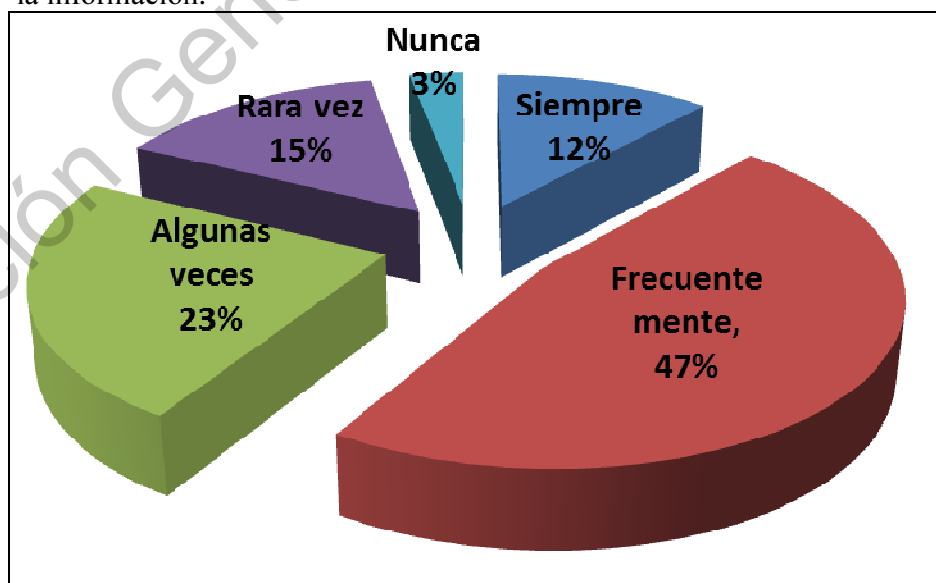
Figura 37. Hay un sistema de recompensas por compartir el conocimiento.



Fuente: Elaboración propia 2016.

Referente a si los softwares implementados en la organización ayudan a administrar la información, el 18% dijo que nunca y rara vez, el 23% menciona algunas veces, y el 59% siempre y frecuentemente.

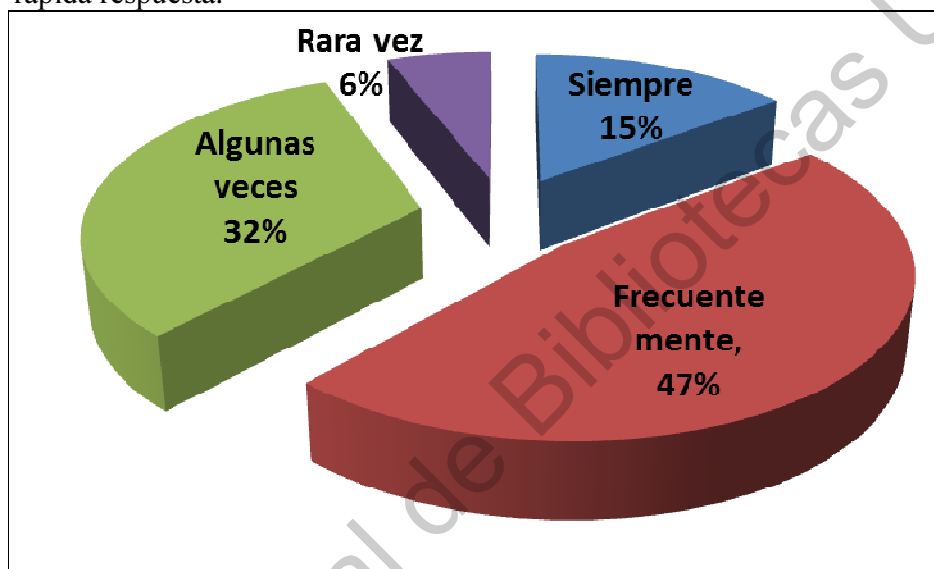
Figura 38. Los softwares implementados en la organización ayudan a administrar la información.



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 38% de las personas del grupo de estudio considera que rara vez y algunas veces son accesibles las fuentes de información para los procesos clave de rápida respuesta, el 62% restante dijo que son accesibles frecuentemente y siempre.

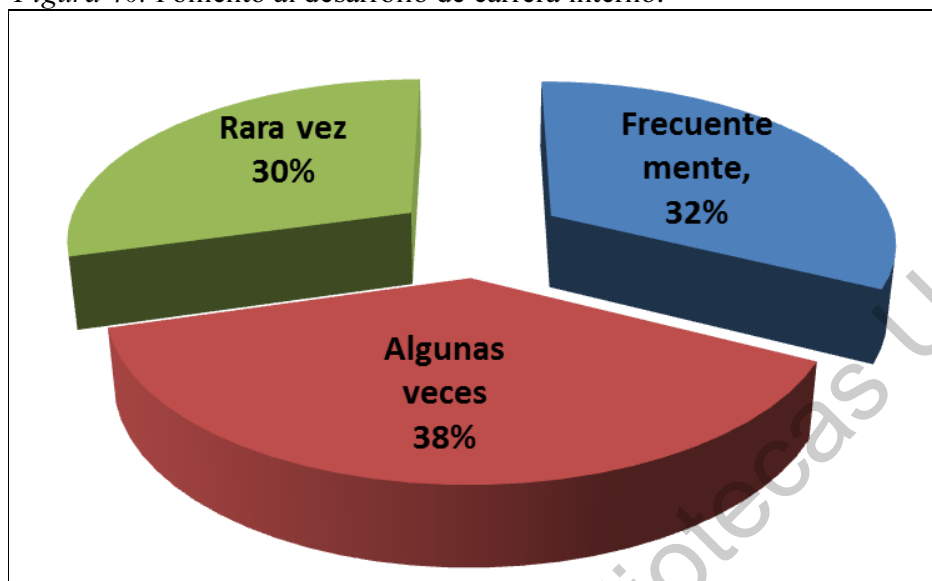
Figura 39. Accesibilidad a las fuentes de información para los procesos clave de rápida respuesta.



Fuente: Elaboración propia 2016.

Se refleja que un 30% de los encuestados considera que rara vez se fomenta el desarrollo de carrera interno, 38% refirió que algunas veces y 32% frecuentemente.

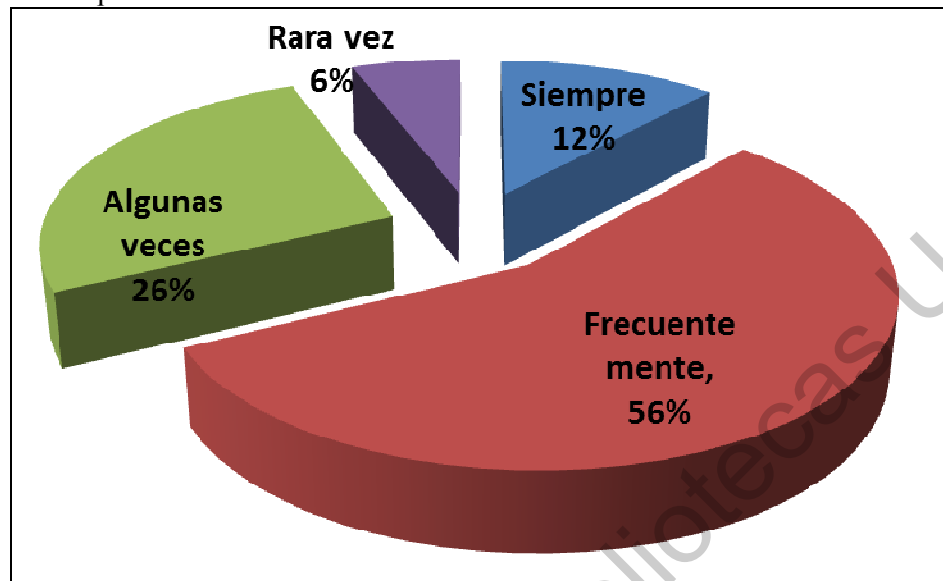
Figura 40. Fomento al desarrollo de carrera interno.



Fuente: Elaboración propia 2016.

Con la pregunta dirigida hacia si los compañeros en cuanto a lo que piensan si la estabilidad y permanencia de los empleados está en función de su desempeño, el 32% dijo que rara vez y algunas veces, el 68% restante menciono que siempre y frecuentemente.

Figura 41. Estabilidad y permanencia de los empleados está en función de su desempeño.

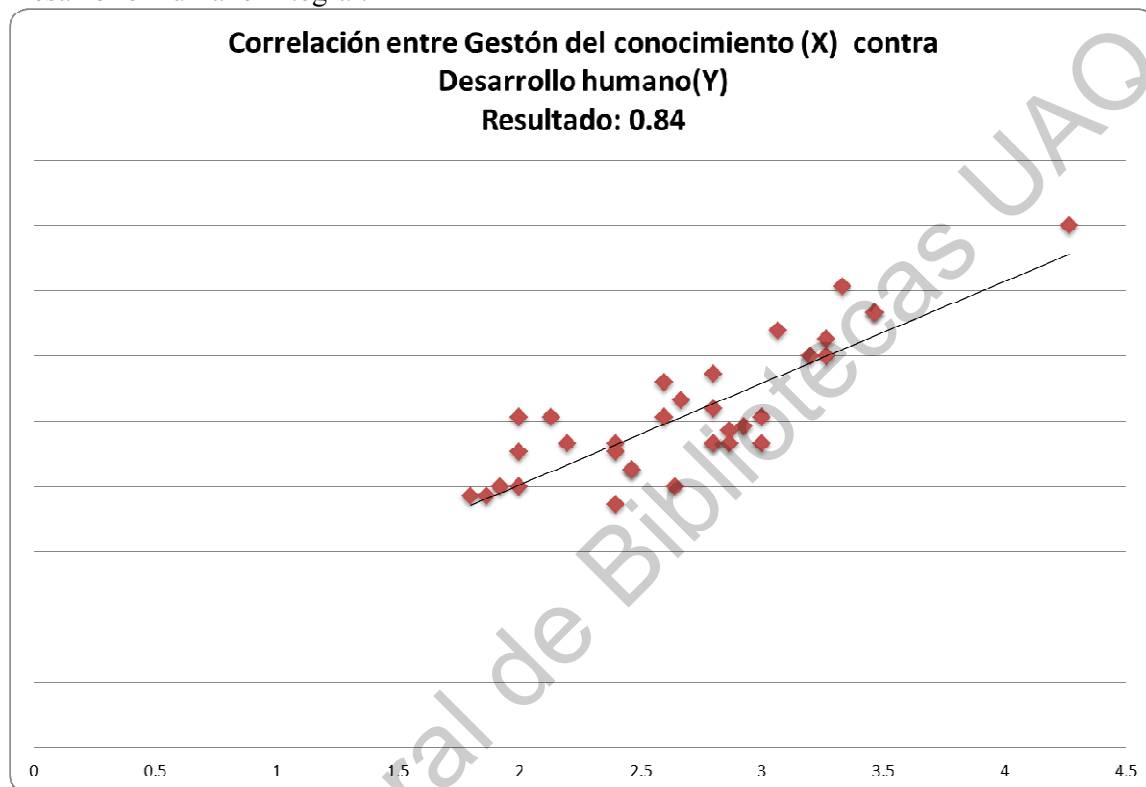


Fuente: Elaboración propia 2016.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

#### 5.4. Comprobación de hipótesis

Figura 42. Análisis de correlación entre las variables Gestión del conocimiento vs Desarrollo Humano Integral.



Fuente: Elaboración propia 2016

Por lo que respecta a la correlación general del resultado arrojado por los cuestionarios aplicados para esta investigación que es de 0.84 cercano a 1 en términos positivos considerables, indica que las variables Desarrollo Humano Integral y Gestión del Conocimiento están relacionadas como se puede observar en la figura 42, por lo que se concluye que el desarrollo del talento humano es predictor en la gestión del conocimiento.

A partir del análisis estadístico efectuado, se presenta la gráfica de correlación de Pearson (0.84) la hipótesis se comprueba, es decir, las características del desarrollo del

talento humano impactan en la gestión del conocimiento, y de acuerdo a los conceptos abordados en el marco teórico, los trabajadores que trabajan bajo el esquema del conocimiento y se promueve dentro de la organización los colaboradores buscaran compartir sus conocimientos y experiencias, además si son reconocidos por ello, se sentirán que individualmente están siendo tomados en cuenta bajo el esquema de desarrollo humano integral por lo que tendrán una mejor satisfacción y se hará impacto en sus vidas.



## PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

### Propuestas

Revisando las respuestas a las preguntas del cuestionario aplicado, se tomaron aquellas que tuvieron mayor impacto en porcentaje y son las que propongo sean analizadas dentro de la empresa para revisar el área de oportunidad, a continuación las enumero:

- Evaluar el proceso administrativo de personal para dar ascensos y reconocimientos al personal ya que no se considera dentro de este proceso, cosa que se debe de mirar al interior, si es porque los empleados no cumplen con los requisitos o se necesitan que los empleados sean desarrollados más en los puestos de trabajo y adquieran mayores capacidades. Cualquiera que esa sean los resultados hay que decirlo para que los empleados sepan el porqué de la decisión y sientan que están siendo desarrollados.
- Considerar la participación de las personas en el desarrollo y mejoras de las políticas debido a que el personal percibe que no son tomados en cuenta en la mejora y el desarrollo de las mismas.
- El personal se siente descartado de las posibles promociones internas que pudiera haber, no se sienten participes del proceso de selección.
- La percepción de los empleados es que las necesidades futuras y actuales relacionadas a la competencia no se están evaluando.
- No se fomenta el impacto de la capacitación y su efectividad en el puesto de trabajo.

- Mejorar los canales de comunicación.
- Planear los recursos y/o balancear cargas de trabajo en las áreas de la empresa.
- Definir y dar a conocer los operadores de proceso clave ya que no lo saben o no lo perciben.
- Aprovechar el talento del personal, no se siente utilizado al máximo.
- Mejorar la percepción de los empleados en cuanto a que perciben que no son lo más importante dentro de la organización como seres humanos.
- No hay un canal donde se canalice la contribución del conocimiento al grupo, hay una gran oportunidad de mejora dentro de la organización para que se evalúe de qué manera se pueda tener una mejor interacción en el conocimiento con la gente y aporte más a la organización tomando en cuenta este gran activo intangible.
- La información que brinda la empresa no impacta favorablemente, se puede revisar como fluye la información, ya que podría estar saturando de información no necesaria e impacta para que el desempeño del equipo de trabajo sea mayor.
- La experiencia del equipo de trabajo no se documenta por escrito. Este parámetro es de suma importancia en la entrada de solución de futuros problemas o la mejora de proyectos en los que hay que evaluar que se hizo bien y que se hizo mal evitando daños costosos a la empresa con conocimiento explícito.

### **Conclusiones.**

El marco teórico nos menciona que debemos de llevar a un ser humano a su pleno desarrollo y madurez, en su realidad integral, reconocer al personal buscando la manera de reconocer su potencial y materializar que ese personal que tiene la capacidad de alcanzarlo, se le ayude a caminar en esa dirección, abriendo horizontes, es la meta que se propone, en general, el desarrollo pleno del ser humano, en cuanto a las metas y los objetivos de su propio futuro, analizando las respuestas de las encuestas nos encontramos con que hay varios factores que obstruyen el desarrollo integral del ser humano e impiden su adaptación natural al entorno, bloqueando su realidad plena en el desarrollo, un ejemplo de ello es que dentro del proceso de crecimiento interno no existe una base que perciban los colaboradores a sentir que son parte fundamental del crecimiento de la empresa, porque no son tomados en cuenta en el desarrollo de un mejor puesto de trabajo o no les dicen del porque no pueden ser desarrollados o que les falta para llegar a ese punto de la promoción. Ya que en los ascensos y reconocimientos hay un gran porcentaje del personal que se concibe fuera de este proceso, cualquiera que esa sean los resultados del porque son excluidos, hay que decirlo para que los empleados sepan el porqué de la decisión y sientan que les falta para alcanzarlo o para que sepan que deberán desarrollar o están siendo desarrollados en ello.

Hablar claro con los colaboradores para que sepan cuando uno no tiene ciertas competencias y si está interesado en desarrollarse buscara mejorar estas deficiencias para poder seguir siendo una mejor persona y que contribuya su desarrollo personal humano, basado en capacitación, además la gente tiene que saber por medio de canales abiertos de comunicación adecuándolo a las necesidades del entorno.

Parte del problema también se suscita porque al no tener la estrategia clara en los responsables de los procesos claves, lo cual genera el desconocimiento quien es el que debe de dar ese respaldo en estos procesos; Esta disfuncionalidad se da también porque el equipo de trabajo percibe que los recursos no están alineados con las actividades planeadas.

Por otro lado, recordando que en el mundo de los negocios, la misión básica de recursos humanos será siempre adquirir, desarrollar y retener el talento; alineando la fuerza de trabajo con el negocio, estos tres retos nunca cambiarán, aquí los resultados de la encuesta nos reflejan que aquí hay una gran oportunidad de que la gente se aproveche en el conocimiento que tiene y sea explotado para el beneficio de la empresa, haciendo que la calidad de vida en la empresa se convierta para la organización en un lugar atractivo para la gente ya que el recurso humano es lo más importante en la organización.

En cuanto al conocimiento, mencionamos que es el activo oculto intangible de la empresa, en la encuesta, más de la mitad de la población encuestada en la organización, piensa que la organización no mide la contribución en el conocimiento para su beneficio, está dejando de lado la dependencia del conocimiento-patentes, procesos, habilidades de gestión, tecnologías, información sobre los clientes y proveedores, y la experiencia que podría dejarlos fuera del mundo de negocios competitivo actual no usando este conocimiento que es el capital intelectual.

## REFERENCIAS

Allport, G. (1966). *La personalidad: su configuración y desarrollo*, Barcelona: Herder.

Armstrong, Michael y Stephen Taylor (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan.

Barton R. A. (Agosto 2012). Embodied cognitive evolution and the cerebellum. *Philosophical transactions of the royal society*, 367(1599).

Barrett L., Henzi S. P., Lusseau D. (Agosto 2012). Taking sociality seriously: the structure of multi-dimensional social networks as a source of information for individuals. *US National Library of Medicine*, 2108(18).

Bhatt G D (2001). Knowledge Management in Organisation Examining the Interaction between Technology, Techniques and People, *Journal of Knowledge Management*.

Bertalanffy, L. von (1976), *Historia y situación de la teoría general de sistemas*. Mexico: Fondo de cultura económica.

Blaise Pascal (2003), *Pensamientos*. Barcelona: Espasa Calpe.

Bogen, J.E. y G.M., Bogen (1976). *Creativity and bisected brain*, en Rothenberg y Hausman. Durham: Duke Univ. Press.

Buchsbaum D., Bridgers S., Weisberg D. S., Gopnik A. 2012. The power of possibility: causal learning, counterfactual reasoning, and pretend play. *US National Library of Medicine*, 367(1599).

Bulmaro Adrián Fuentes Morales (2010), *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Bühler, Ch. (1967). *Human life as a whole*. USA: McGraw-Hill.

Burstiner, Irving (1988). *The Small Business Handbook*. USA: Prentice Hall.

CIRET (1997). *¿Qué universidad para el mañana? Hacia una evolución transdisciplinaria de la universidad. Declaración y recomendaciones del Congreso Internacional sobre Transdiscipliniedad*, UNESCO: (Locarno Suiza).

CIRET (2000). *International transdisciplinary conference*. UNESCO: Zurich.

Cobian M. (2011) *Toma de decisiones basada en la gestión del conocimiento*. Tesis de Maestría. Obtenido el 23 de agosto de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, desde: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/546/1/RI000179.pdf>

Contreras D. (2014). *La gestión del conocimiento factor clave de la competitividad. Proceso incluyente en una manufactura de calzado. Tesis de Doctorado*. Obtenido el 15 de agosto de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, desde: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/3326/1/RI001444.pdf>

Davenport T, De Long D and Beers D (1998) Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, MIT.

De Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa.

Edvinsson, Leif, and Michael S. Malone (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

Frith C. D. (2012). *The role of metacognition in human social interactions*. USA: Routledge

Gautschi, Ted (July 1998). Develop Your Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2000). pp 54-67.

Gonzalez J.(2004). *Desarrollo Humano, alternativa de formación en la educación tecnológica (Del nivel medio superior. C.B.T.i.s. No. 60)* Tesis de Maestría obtenido el 5 de agosto de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administracion, desde: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/3273/1/RI002176.pdf>

Guerrero J. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. Tesis de Maestría obtenido el 23 de agosto de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administracion, desde: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>

Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara.

Gubman, Edward L. (November-December 1996) The Gauntlet is Down. *Journal of Business Strategy*. 2(9). Pp. 21-28.

Green, Paul C. (1999) *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hattie, J. (Octubre 2003). *Distinguishing Expert Teachers from Novice and Experienced Teachers*.

Recuperado desde:

[http://www.acer.edu.au/documents/RC2003\\_Hattie\\_TeachersMakeADifference.pdf](http://www.acer.edu.au/documents/RC2003_Hattie_TeachersMakeADifference.pdf)

Heyes C. (Junio 2012). Grist and mills: on the cultural origins of cultural learning. *Trends in cognitive science* 5(2001). pp. 253-261

Jablonka E., Ginsburg S., Dor D. (Junio 2012). The co-evolution of language and emotions. *Philosophical transactions of royal society*. pp. 2152-2159.

Johnston, John. (Noviembre – Diciembre 1996) Time to Rebuild Human Resources. *Journal of Business Strategy*. 2(9). pp. 21-28.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton (Enero – Febrero 1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business*, 70(1). pp. 71-79.

KPMG Management consulting (1999) *Knowledge Management: Research Report 2000*, London: KPMG web site.

Martínez, M. (2004). *La psicología humanista: Un nuevo paradigma psicológico*. México: Trillas.

Martínez Miguélez Miguel, (Sin mes 2009), Polis, *Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(23). pp. 119-138.



- Mason D and Pauleen DJ (2003) *Perception of Knowledge Management: a Qualitative Analysis*, Journal of knowledge management, 7 (4).
- Miller, William (January 1999). *Building the Ultimate Resource*. *Management Review* 88(01) pp. 42-45.
- Morin, E. (2002). *La cabeza bien puesta*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Nonaka, I, (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge*. *Organizational Science* 5(1) pp. 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organizacion creadora del conocimiento*, New York: Oxford University Press.
- Ortega y Gasset, J. (1968), *Misión de la universidad*. Madrid: Revista de Occidente.
- Druker, P. (2002), *Escritos Fundamentales tomo 1 el individuo*. editorial sudamericana.
- Pooper, K. (1977). *Búsqueda sin término: Una autobiografía intelectual*. Madrid: Tecnos.
- Preciado del Castillo J. (2011). *Evaluación del talento humano (Desde la perspectiva de la selección, capacitación y desarrollo de personal)*. Tesis de Doctorado obtenido el 26 de agosto de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, desde: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1363/1/RI000927.pdf>
- Reece, Barry L., and Rhonda Brandt (1993). *Effective Human Relations in Organizations*. Boston: Houghton Mifflin.

Reyes M. (2009). *Gestión del conocimiento en empresas del ramo tecnológico en Querétaro*. Tesis de Maestría. Obtenido el 23 de agosto de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, desde: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2222/1/RI001724.pdf>

Richardson, M.S. (1993). Work in people's lives: Allocation for counseling psychologists, *J. of Counseling Psychology*.

Rivadulla, A. (1986). *Filosofía actual de la ciencia*. Madrid: Tecnos.

Robalino N., Robson A. (2012). The economic approach to theory of mind. *The Royal Society*. 367(1599): 2224-33

Roberts, Gary, Gary Seldon, and Carlotta Roberts. *Human Resources Management*. Washington, D.C.: Small Business Administration, n.a.

Rogers, C. (1972). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós.

Roos, Johan (February, 1998). *Exploring the Concept of Intellectual Capital (IC)*. *Long Rang Planning: Journal of Strategic Management* 31(I).

Rothenberg, A. y C.R. Hausman (1976). *The creativity question*. Duke University Press

Shea N. (2012). New thinking, innateness and inherited representation. *The Royal Society*. 367(1599): 2234-44

Solomon, Charlene Marmer. (June 1993). "Working Smarter: How HR Can Help." *Personnel Journal*.

Solschenitzin, A. (1974). *El primer círculo*. Barcelona: Bruguera

Sterelny K. 2012. Language, gesture, skill: the coevolutionary foundations of language.

Sternberg, R.J. (Ed.) (1990). *Wisdom: its nature, origins, and development*. Nueva York: Cambridge University Press.

Stewart, Thomas A (3 June 1991). *Brainpower: Intellectual Capital Is Becoming Corporate America's Most Valuable Asset and Can Be Its Sharpest Competitive Weapon*. *Fortune*.

Torrance, E.P. (1971). *Test para evaluar las habilidades creativas*, en Davis, G y Scott, J., *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós.

UNESCO (1979). *Enfoque sistémico del proceso educativo*. Madrid: Anaya/ Unesco.

UNESCO (1997). *Declaración Universal sobre el Genoma Humano y los Derechos Humanos*, aprobada el 11 de noviembre de 1997.

Ulrich, Dave. (1998). *Delivering Results: A New Mandate for HR Professionals*. *Harvard Business School Press*.

Zemelman, M. H. (1996) *Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento, jornadas 126, Mexico: El Colegio de Mexico*.

### Cuestionario

La finalidad de este cuestionario es identificar en la investigación la relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento humano

Es importante que tu contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

#### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer

2.- Mi edad es entre: A) 18-30 b) 31-39 C) 40-49 D) más de 50

3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre

4.- Puesto: \_\_\_\_\_ 5.- Área: \_\_\_\_\_

6.- Mi escolaridad es:

A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado

7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No

8.- Mi turno de trabajo es A) Primero B) Segundo C) Mixto

9.- Horas trabajadas a la semana: A) 40 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.

10.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto

11.- Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_

12.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general, mejor refleje su situación.

## Cuestionario

**Definición del desarrollo humano integral:** Es la capacidad para generar seres humanos que sean desarrollados para que puedan aportar valiosas soluciones ante nuevos problemas, lo que genera una ventaja competitiva en un equipo de trabajo, construyendo compromisos profesionales dentro de la empresa.

1	Dentro del proceso administrativo de personal se tienen ascensos y reconocimientos.	A	B	C	D	E
2	Se pide la participación de las personas en el desarrollo y mejoras de las políticas.	A	B	C	D	E
3	Se revisan los perfiles de los puestos vacantes con motivo de su promoción interna.	A	B	C	D	E
4	En Recursos Humanos se identifican y evalúan las necesidades actuales y futuras en competencias.	A	B	C	D	E
5	Se fomenta el impacto de la capacitación y su efectividad en el puesto.	A	B	C	D	E
6	La organización promueve la participación de los empleados en las acciones de mejora de procesos.	A	B	C	D	E
7	La empresa mantiene adecuados canales de comunicación para compartir las mejores prácticas.	A	B	C	D	E
8	La organización considera indicadores para el rendimiento de los empleados.	A	B	C	D	E
9	Los recursos están alineados con las actividades planeadas.	A	B	C	D	E
10	Se establecen objetivos consensuados, claros y medibles.	A	B	C	D	E
11	La organización desarrolla a los responsables de los procesos clave.	A	B	C	D	E
12	Donde laboras se realizan acciones enfocadas al bienestar laboral y personal.	A	B	C	D	E
13	Aquí en la empresa se aprovecha el talento de las personas.	A	B	C	D	E
14	La calidad de vida en la empresa convierte a la organización en un lugar atractivo.	A	B	C	D	E
15	El recurso humano es lo más importante en la organización.	A	B	C	D	E

**Gestión del conocimiento**

**Definición de la gestión del conocimiento:** Es un concepto aplicado en las organizaciones que tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se

genera hasta el lugar en dónde se va a emplear (BA Fuentes, 2010,s.p.), e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

1	La organización mide tu contribución en el conocimiento.	A	B	C	D	E
2	La información que brinda la empresa impacta favorablemente en el desempeño del equipo de trabajo	A	B	C	D	E
3	Se asigna un suplente capacitado cuando hay ausencias en planta o hay alguna vacante.	A	B	C	D	E
4	Se documenta la experiencia del equipo de trabajo por escrito.	A	B	C	D	E
5	Es accesible la información requerida para la solución de problemas.	A	B	C	D	E
6	Se fomenta el apoyo o intercambio de información.	A	B	C	D	E
7	El staff gerencial fomenta la transmisión del conocimiento.	A	B	C	D	E
8	Existen políticas que promuevan la documentación y trasmisión el conocimiento.	A	B	C	D	E
9	Los empleados cuentan con los conocimientos apropiados al puesto que desempeñan.	A	B	C	D	E
10	La organización da soporte a la implementación de mejores prácticas.	A	B	C	D	E
11	Existe un sistema de recompensas por compartir el conocimiento.	A	B	C	D	E
12	Los softwares implementados en la organización ayudan a administrar la información.	A	B	C	D	E
13	Son accesibles las fuentes de información para los procesos clave de rápida respuesta.	A	B	C	D	E
14	La empresa fomenta el desarrollo de carrera interno.	A	B	C	D	E
15	La estabilidad y permanencia de los empleados esta en función de su desempeño.	A	B	C	D	E