

MODELO PARA LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA PYMES¹

MODEL FOR KNOWLEDGE CREATION AND MANAGEMENT IN PYMES

Marino Valencia Rodríguez

Artículo de investigación

Resumen

Abstract

La creciente importancia del conocimiento, como nuevo factor de producción, hace que la creación y transferencia se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones. El presente artículo describe tanto los fundamentos de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa como el enfoque de la gestión del conocimiento, con sus procesos de generación y transferencia del conocimiento. Estos sirven de guía básica teórica para alcanzar el siguiente objetivo: Diseñar un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento para PyMES, con el fin de que éstas alcancen mayores niveles de competitividad. El modelo se diseña, a partir del direccionamiento estratégico de la organización. Está conformado por tres etapas, articuladas con elementos y actividades. Las acciones se enfocan en dos factores clave de éxito: la cultura organizacional y la formación. La utilización del modelo permitirá a las PyMES optimizar los recursos y capacidades disponibles, lo cual se refleja en el desempeño del trabajador y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

The expanding importance of knowledge as a new production factor makes its creation and transfer one of the principal priorities in organizations. This article describes both the foundations of the resource and capacity theory as well as the focus of knowledge management with its knowledge generation and transfer processes. These are the basic theoretical guide to reach the following objective: designing of a knowledge generation and transfer model for senior management, human resources and knowledge transfer processes for PyMES with the objective of having them reach greater levels of competitiveness. The model is designed taking into account the organization's strategic bearing. It is made up of three stages articulated with elements and activities. Actions are focused to two key success factors: organizational culture and training. The use of the model allows PyMES to optimize available resources and capacities, which is then reflected in employee performance and strengthening of the organizational culture.

Fecha de recepción: 02 - 10 - 2009

Fecha de aceptación: 18 - 12 - 2009

Palabras clave

Modelo, generación de conocimiento, transferencia de conocimiento, indicadores de gestión.

Keywords

Model, knowledge generation, knowledge transfer, management indicators.

Uno de los retos de las empresas, particularmente de las PyMES que operan en entornos dinámicos, es la reproducción de sus competencias internas y del aprendizaje colectivo, lo cual les permitirá ser exitosas y sobrevivir o fracasar (Valencia, 2007).

Introducción

Uno de los retos de las empresas, particularmente de las PyMES que operan en entornos dinámicos, es la reproducción de sus competencias internas y del aprendizaje colectivo, lo cual les permitirá ser exitosas y sobrevivir o fracasar (Valencia, 2007). Esa reproducción deriva de la capacidad de la empresa para generar los diferentes recursos necesarios para cumplir con las metas que se hayan trazado. En consecuencia, la investigación tiene como *problema científico*: la baja competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector Cárnico de la ciudad de Cali, ocasionada por las insuficiencias en los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento debido a la ausencia de políticas claras en la generación y transferencia de conocimiento.

Entre los argumentos que condujeron al problema científico, se pueden citar los siguientes: Schalk (2005) señala que la gestión del conocimiento es el nuevo paradigma de la gestión que relaciona el crecimiento de la empresa y el servicio que ofrecen. La gestión del conocimiento es la valoración del know-how de la organización, el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo colaborativo, y la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que se va produciendo en la organización, y que es necesario compartir con otros de sus miembros.

Según Puyana (2004), la productividad y competitividad de las PyMES solo se lograría a través de una capacitación

constante en gestión empresarial y alta gerencia, para que el gerente tenga una visión de negocio a mediano y largo plazo. Restrepo *et al.*, (2007) proporcionan, como propuesta para las empresas del sector cárnico, las siguientes: 1) considerar cuáles son las necesidades de formación para ofrecer a las empresas; 2) necesidades de orientación de dirección estratégica, y 3) necesidades de una nueva cultura. Una conclusión derivada del análisis de las áreas de la organización es la siguiente: El sector cárnico es poco competitivo y presenta condición de estancamiento.

El Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional – OPTICOR, de la Universidad del Valle, Cali-Colombia (2007), realizó un estudio para identificar los factores críticos en las PyMES de la ciudad de Cali; y se obtuvo como resultado: 1) Baja calificación del recurso humano frente a las necesidades de las empresas en el marco de la globalización (63%), y 2) Bajo nivel de transferencia tecnológica (63 %).

El Observatorio para la Gestión del Talento Humano Sistema de Monitoreo Universidad Libre - TH SIMUL (Valencia, 2009) muestra evidencia empírica para pensar que las PyMES, del sector Cárnico de la ciudad de Cali, necesitan desarrollar políticas claras que enfatizan la importancia de la cultura organizacional y la formación, como capacidades clave para mejorar los resultados en la organización y que, a la vez, genere recompensas a las personas que, de manera real, apliquen lo aprendido en el puesto de trabajo, para así, ir creando una cultura de aprendizaje continuo (Álvarez, 1990).

A partir del problema científico que se va a resolver, se desarrolla la investigación, con el propósito de alcanzar el siguiente *objetivo general*: Diseñar un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento para PyMES, del sector Cárnico de la ciudad de Cali, con el fin de que éstas alcancen mayores niveles de competitividad.

En la actualidad, el uso de modelos se ha ido incrementando para interpretar y predecir las dinámicas y controles en la toma de decisiones gerenciales. La toma de decisión supone la utilización de estructuras, o modelos cognitivos, que sirven para definir sus problemas, objetivos y, en ocasiones, sus estrategias y modos específicos de operar. En este sentido, el objetivo de este artículo es *comunicar la concepción del diseño del modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana (GTCD) para PyMes de la ciudad de Cali - Colombia, que se articule en sus componentes fundamentales al Observatorio para la Gestión del Talento Humano, así como los elementos y las actividades que lo componen.*

Plantear un modelo significa proponer un conjunto de requerimientos y acciones que permiten, de manera sistemática y repetitiva, alcanzar unos objetivos. Arsham (s.f.) define un modelo como una representación externa y explícita de una parte de la realidad; dice que quienes lo ven son aquellos individuos que desean usarlo, para entender, cambiar, manejar y controlar esa parte de la realidad. El modelador debe validar y verificar el modelo, y procura determinar si un modelo es correcto o no con respecto al sistema "real".

El modelo GTCD está concebido con enfoque sistémico (Bertalanfy, 1976; Johansen, 1982; Kast & Rosenzweig, 1998). Es el resultado de la revisión de la literatura especializada en temas como: La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa y la teoría de gestión del conocimiento. La teoría de los recursos y las capacidades cuyo énfasis son los pilares en los que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa, los cuales se constituyen en una habilidad para desplegar y aprovechar los recursos en busca de fines empresariales y el logro de un desempeño

superior (Amit & Schoemaker, 1993; Lado & Wilson, 1994); por tanto, el conocimiento es considerado uno de estos recursos.

Bueno (1999) define la teoría de gestión del conocimiento como: "La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales". Desde esta teoría, se precisan los procesos de generación y transferencia del conocimiento. La generación de conocimiento no se reduce a procesar datos; se trata, más bien, de saber aprovechar las percepciones, ideas e intuiciones de los empleados que, con frecuencia, son los únicos medios de los que disponen las empresas para aprovechar el conocimiento (Fernández, 2005). La transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual el conocimiento es comunicado a quien tiene una base común, o conocimiento similar.

Igualmente, la revisión de diferentes autores como: Chiavenato (2007), Ivancevich (2004), Gómez *et al.* (2001), Dolan *et al.* (2003), Álvarez (1986), Arana (1990), Byars & Rue (1996), Castillo (2006), Dessler (2001), Monday & Noe (2005), Werther & Davis (2000), Bohlander *et al.* (2001), Werther (2000), Byars (1983), DeCenzo & Robbins (2003), Ena *et al.* (2006), Delgado & Ena (2006), Álvarez (1990), Armstrong (1991) en materia de los recursos humanos, permiten sustentar la temática aquí abordada sobre los procesos de dirección y gestión humana. Así mismo, se avanza en el desarrollo de los estudios realizados por el autor en el tema de la gestión del conocimiento en las PyMES de la ciudad de Cali.

Metodológicamente, se optó, para el diseño del modelo GTCD, el enfoque cuantitativo de tipo explicativo. Se aplicó un cuestionario sobre el proceso de generación y transferencia de conocimiento, con preguntas cerradas, tipo Likert de escala 1 – 5, y se adaptó el modelo de Zapata (2004). El proceso de generación del conocimiento se analizó a partir de la adquisición de conocimiento externo y la creación interna de conocimiento. El proceso de transferencia del conocimiento se examinó a través de los mecanismos de comunicación formal e informal. También se utilizaron los componentes fundamentales del Observatorio para la Gestión del Talento Humano –

TH SIMUL, tales como: El direccionamiento estratégico, indicadores de formación, cultura organizacional y competitividad. Y las bases para diseñar modelos (Acle, 1989 y Álvarez del Blanco, 1998 citados en Isaac, 2004), que se sustentan en: principios, objetivos, premisas, dimensiones estructurales, elementos y actividades.

El modelo GTCD se centra en el desarrollo de las capacidades organizativas de cultura y formación. Con lo cual se busca que se manifieste un cambio de cultura organizacional, en la que la formación es esencial para prevalecer la cultura del aprendizaje, como apoyo al cambio continuo. En el proceso, se imponen otras limitaciones que, muchas veces, no se encuentran de forma explícita en el relevamiento de la demanda, como es el cuidado del medio ambiente. Surge, así, la necesidad de dar un enfoque integral al concepto de producción más limpia, considerando las buenas prácticas de manufactura como instrumento para la generación de conocimientos adecuados para la producción de bienes y servicios, según los requisitos de la demanda.

La investigación hace parte del proyecto doctoral: "Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana para PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali", que se desarrolla en el interior de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Politécnico José Antonio Echevarría, CUJAE, ciudad de La Habana, Cuba.

1. Marco teórico

1.1. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Esta teoría tiene sus raíces en el clásico trabajo de Penrose (1962), La teoría del Desarrollo de la empresa, pero surge en 1984 con el trabajo de Wernerfelt. La teoría, es un punto de referencia importante para explicar que los recursos y las capacidades de la empresa son las bases en las que se sustenta la ventaja competitiva de la misma y por tanto, el conocimiento es considerado uno de esos recursos. López & Sabater (2002), explican que autores como: Conner (1991), Rumelt (1987) y Wernerfelt

(1984) definen la empresa como una colección única de recursos y capacidades, que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado, y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización (determina fortalezas y debilidades) (Navas & Guerras, 1998). En este contexto, explican cómo y por qué las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible y son capaces de mantenerla; es decir, bajo la premisa de heterogeneidad².

La teoría actual de la Dirección Estratégica parte de los campos de investigación que estudian las relaciones entre: estructura y estrategia, análisis de los problemas estratégicos y la teoría de los recursos, y las capacidades para ofrecer una ventaja competitiva (Paniagua *et al.*, 2007). Los recursos y capacidades de las organizaciones pueden considerarse y analizarse mediante su división en áreas, aspectos o funciones; de forma que la partición permita identificar ventajas o diferencias sostenibles, positivas o negativas, las cuales deben ser modificadas o, al menos, intentar hacerlo (Garrido, 2006).

1.1.1. CONCEPTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Las empresas, a través de su ciclo de vida, acumulan un conocimiento propio e idiosincrásico que determina su capacidad para explotar y combinar todos los recursos para la producción específica de sus productos y servicios (Knudsen, 1995: 207, citado en Zapata, 2004). En otras palabras, la teoría considera que los recursos son valiosos cuando permiten que la organización mejore su efectividad, aproveche las oportunidades y neutralice las amenazas.

El conocimiento, como recurso, se centra en el rol de las *capacidades dinámicas* (Helfat, 1997; Teece *et al.*, 1997; citados en López & Sabater, 2002); entendidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para responder rápidamente a los cambios del entorno (Teece *et al.*, 1997). De esta manera, el conocimiento puede ser considerado el recurso estratégico más importante; y las habilidades para adquirirlo, integrarlo, compartirlo y utilizarlo son capacidades dinámicas para construir una ventaja competitiva sostenible (Zack, 1999:128; Eisenhardt, 2000:101; citados en Zapata, 2004).

Cuervo (1995) considera las capacidades como una consecuencia de la acción gerencial para movilizar recursos, mediante la generación de rutinas organizativas y una cultura abierta al cambio, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo. Las capacidades se crean gradualmente y se refuerzan durante largos periodos (Ghetwat, 2000) y están relacionadas con el entorno; por tanto, la generación de capacidades es provocada por el ambiente en el cual se insertan las organizaciones y sus miembros (Motta, 2001). Pero, a su vez, ambientes turbulentos demandan capacidades de anticipación y adaptación (Jiménez, 2002).

1.2. ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es una herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone la globalización. Difunde, continuamente, información entre todos los miembros de la organización, a los clientes, proveedores y a la sociedad en general (Valencia, 2007). Según Davenport, Long y Beers, (1998 citados en Gottschalk, 2002: 99), “la gestión del conocimiento se introduce para ayudar a las empresas a crear, intercambiar y hacer uso del conocimiento de forma eficaz”. Todas las contribuciones teóricas de la gestión del conocimiento tienen un punto en común: analizar las empresas, desde una perspectiva basada en los conocimientos que éstas poseen (Foss, Knudsen & Montgomery, 1995; citado en Zapata, 2004). Honeycutt (2001:17) señala que “los sistemas de gestión del conocimiento dependen de las culturas de las empresas y en la medida en que esas culturas facilitan el esfuerzo de las personas que producen la información en ellas”. Es decir, la gestión del conocimiento exige que los empleados tengan interiorizado el valor de compartir con otros miembros de la organización, constituyéndose en un imperativo moral cuya ruptura implique un efecto emocional.

Bueno (1999), presidente de Euroforum Escorial, define la gestión del conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de

conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”. Por consiguiente, la gestión del conocimiento es una estrategia empresarial que garantiza que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno, y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información para que la empresa pueda mejorar su acción organizativa.

1.2.1. CONCEPTO DE CONOCIMIENTO

Muñoz y Riverola (2003 citado en Flores, 2005) definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas. Para Alavi & Leidner (2002 citado en Flores, 2005) el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente. Información personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento, cuando es procesada en la mente del individuo; luego, vuelve a ser nuevamente información cuando ese conocimiento es articulado, o comunicado, a otras personas, mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, o por cualquier otro medio.

El conocimiento, a diferencia de la información, implica análisis, valoración e inteligencia; es propio de las personas. Por esta razón, el conocimiento significa más que recopilar datos e información, organizarlos e incluso, analizarlos. Sin embargo, el conocimiento puede tener una transición regresiva a la información y de ésta a los datos. El conocimiento, en el contexto de la empresa, es lo que los empleados necesitan saber (y poder hacer), a fin de cumplir con su trabajo con la máxima eficacia (Beazley *et al.*, 2003). En el campo organizacional, el conocimiento y el aprendizaje pueden ser vistos como conceptos estrechamente relacionados.

1.2.2 GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

Este proceso tiene lugar dentro de la comunidad de interacción de la empresa. Desde el individuo, pasa por comunidades más amplias y complejas, cruza los límites de las secciones, las áreas funcionales y las divisiones

de la empresa, así como sus propios límites para ser creado y diseminado (Nonaka y Takeuchi, 1995, citado en Rodríguez, 2005). Esto quiere decir que la creación de conocimiento ocurre en un proceso dinámico que involucra el conocimiento tácito y explícito, y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Polanyi (1962, citado en Zapata, 2004) señala que “el conocimiento tácito es la clave para la empresa y se centra en un nivel individual bajo la forma de habilidad técnica; esto es, el *know how* de los individuos. El conocimiento en forma de *know how* implica saber cómo hacer algo y posee la naturaleza o carácter de procedimiento, el cual consiste en un estado de descripción de lo que pudiera definir las prácticas actuales de la empresa (Kogut y Zander, 1992)”.

Nonaka y Takeuchi (1999) argumentan que la interacción entre estos dos tipos de conocimiento es lo que denominan: *Conversión de Conocimiento*. Sugieren cuatro formas para la creación de conocimiento: Socialización (de Tácito a Tácito), Exteriorización (de Tácito a Explícito), Combinación (de Explícito a Explícito) e Interiorización (de Explícito a Tácito). Esta interacción se lleva a cabo por los individuos y no por la organización misma. Pero es necesario que el conocimiento se comparta con otros, o sea, ampliado en el nivel grupal o divisional para que forme el espiral organizacional.

1.2.3 LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Es el proceso mediante el cual el conocimiento -propiedad de una persona, grupo o entidad- es comunicado a otra persona, grupo o entidad, quien tiene una base común o conocimiento similar. La transferencia puede ser directa cuando el conocimiento se transfiere por medio de interacciones directas entre las personas. Es indirecta cuando el conocimiento especializado es transformado en información que pueda ser comprendida por otros. El proceso clave es la intermediación del conocimiento a través de su captura en información presentada en documentos, planos, instructivos y otros medios impresos o digitales (Dawson 2000, citado en Rodríguez, 2005). En consecuencia, la transferencia de conocimiento está íntimamente relacionada con el aprendizaje organizativo, dado que una de las manifestaciones

prácticas más predominantes y efectivas del mismo es precisamente la transferencia de conocimientos.

2. Objetivo

Con base en el problema científico que se pretendió resolver, se desarrolló la investigación. Su *objetivo general fue*: Diseñar un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento para que las PyMES alcancen mayores niveles de competitividad.

3. Metodología

Se asumió, como perspectiva metodológica, la investigación causal. Lo que se quería era constatar que las variables independientes, de cultura organizacional y formación, afectan la variable dependiente competitividad. Se definió, como unidad de análisis, las pequeñas y medianas empresas del sector cárnico de la ciudad de Cali; y, como unidad de observación, los gerentes, los directores de recursos humanos y los empleados. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo explicativo.

Para recolectar la información, se aplicó un cuestionario, a un total de 20 PyMES del sector Cárnico, sobre el proceso de generación y transferencia de conocimiento, con preguntas cerradas, tipo Likert de escala 1 - 5 (donde 5 significaba completamente de acuerdo (CA), y 1, completamente en desacuerdo (CD)). Las preguntas se desarrollaron apoyadas en estudios anteriores, realizados por el autor del documento sobre la generación y la transferencia de conocimiento. Para cada caso, se realizó una encuesta a un directivo de alto nivel que tiene estrecha relación con el personal de la empresa.

La variable generación del conocimiento se analizó a partir de la adquisición de conocimiento externo y la creación interna de conocimiento. La variable transferencia del conocimiento se examinó a través de los mecanismos de comunicación formal e informal.

Con base en los resultados arrojados en la investigación, se escogieron dos capacidades centrales: la cultura

organizacional y la formación. Al igual, se formularon indicadores de gestión para: cultura organizacional y formación (como variables independientes) e indicadores de competitividad (como variable dependiente). Los indicadores se aplicaron, en primer lugar, en la etapa I; luego, se aplicaron nuevamente después del año fiscal en la etapa III. Su resultado muestra las evidencias objetivas sobre las actividades que describen, si el proceso empleado se refleja en aumento de la productividad.

La metodología desarrollada se enfocó en los factores internos que afectaban al personal, los métodos de trabajo y la gestión gerencial. Y la acción se centró en aquellos factores que estaban al alcance de la gerencia, para así poder intervenir y si fuere necesario, modificarlos.

4. Resultados

Los resultados de la investigación permitieron diseñar el modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana (GTCD) para PyMes de la ciudad de Cali. Este modelo se centró en la cultura organizacional, la formación (variables independientes) y la competitividad (variable dependiente); de tal manera que se articulara con los componentes fundamentales de un observatorio para la gestión del talento humano. El modelo GTCD se plantea de acuerdo con las bases para diseñar modelos (Acle, 1989 y Álvarez del Blanco, 1998; citados en Isaac, 2004) que se sustentan en: principios, objetivos, premisas, dimensiones estructurales, elementos y actividades.

4.1. PRINCIPIOS DEL MODELO GTCD

Integralidad, Aprendizaje, Coherencia, participativo, flexibilidad, mejoramiento sistemático. Ver Tabla 1.

4.2. OBJETIVOS DEL MODELO GTCD

Estos se pueden apreciar en la Figura 1.

4.3. PREMISAS DEL MODELO GTCD

El Modelo GTCD se sustenta en las premisas observadas en la Figura 2.

4.4. DIMENSIONES ESTRUCTURALES DEL MODELO GTCD

El modelo agrupa los recursos de la empresa en tres categorías (Ver Figura 3).

Es importante tener en cuenta que el objetivo fundamental del modelo GTCD no es valorar, o medir el conocimiento en sí, sino mejorar la capacidad de la organización de crearlo, explotarlo y transferirlo. Dado que no todos los recursos y las capacidades de la organización pueden considerarse, el modelo GTCD hace referencia a la cultura organizacional y a la formación, como capacidades centrales que tienen posibilidad de hacer la diferencia competitiva en un entorno cambiante.

4.5. ETAPAS COMPRENDIDAS POR EL MODELO GTCD

La alta dirección y el área de talento humano son los encargados de impulsar el modelo GTCD; es decir, son los que crean las condiciones para que este se difunda en el interior de la organización; así, se permite la participación de todo el personal y de las partes externas interesadas. Igualmente, el equipo debe recibir la formación necesaria para la aplicación del modelo, para comprobar el cumplimiento de las premisas del mismo y para llevar a cabo todas las acciones necesarias para implementar, dar seguimiento, evaluar y coordinar las diferentes actividades. A continuación, se describen las tres etapas que conforman el modelo GTCD, las cuales están articuladas con elementos y actividades que se desarrollan dentro de cada una de ellas. (Ver Figura 4).

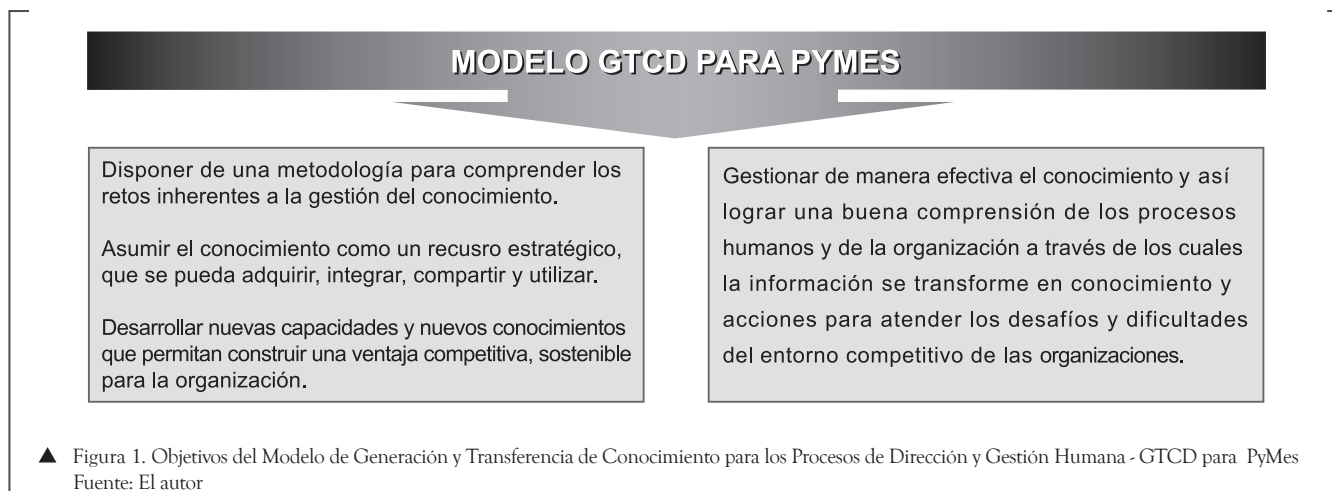
4.5.1 ETAPA I – PRELIMINAR

Examina el direccionamiento estratégico de la organización que se va a analizar. Dentro del análisis estratégico interno de la organización, se enmarca

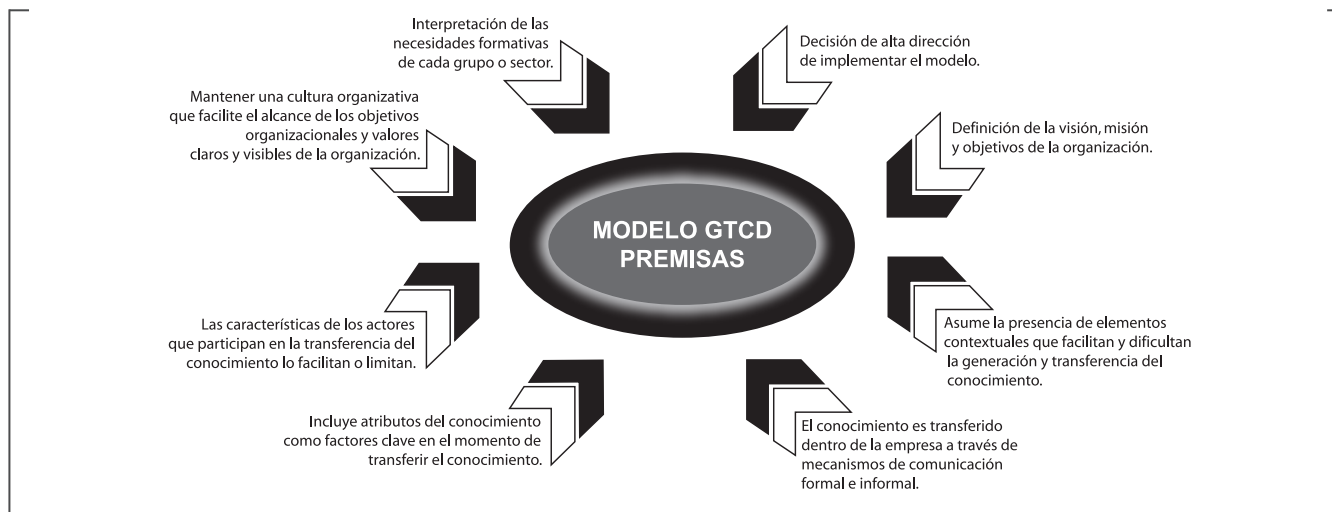
PRINCIPIOS DEL MODELO GTCD	
Integralidad	Propiciar la comprensión de las diferentes funciones y rutinas que inciden en los resultados de la organización.
Aprendizaje	Realizar acciones para adquirir nuevos conocimientos.
Coherencia	Las diversas acciones y políticas de todas las áreas de la organización deben estar articuladas y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
Participativo	Su aplicación lleva implícita la participación de los directivos y empleados de la organización para el logro de los objetivos.
Flexibilidad	Permite sensibilizar a los empleados para que asimilen la cultura y puedan tener la capacidad de adaptarse, con facilidad, a las diversas circunstancias, o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades.
Mejoramiento sistemático	Los valores de la organización, vistos como un proceso de aprendizaje y formación, deben estar sujetos a un proceso de mejora y perfeccionamiento sistemático; para que se logre la sincronización con las estrategias, misión y visión de la organización.

▲ Tabla 1. Principios del modelo GTCD

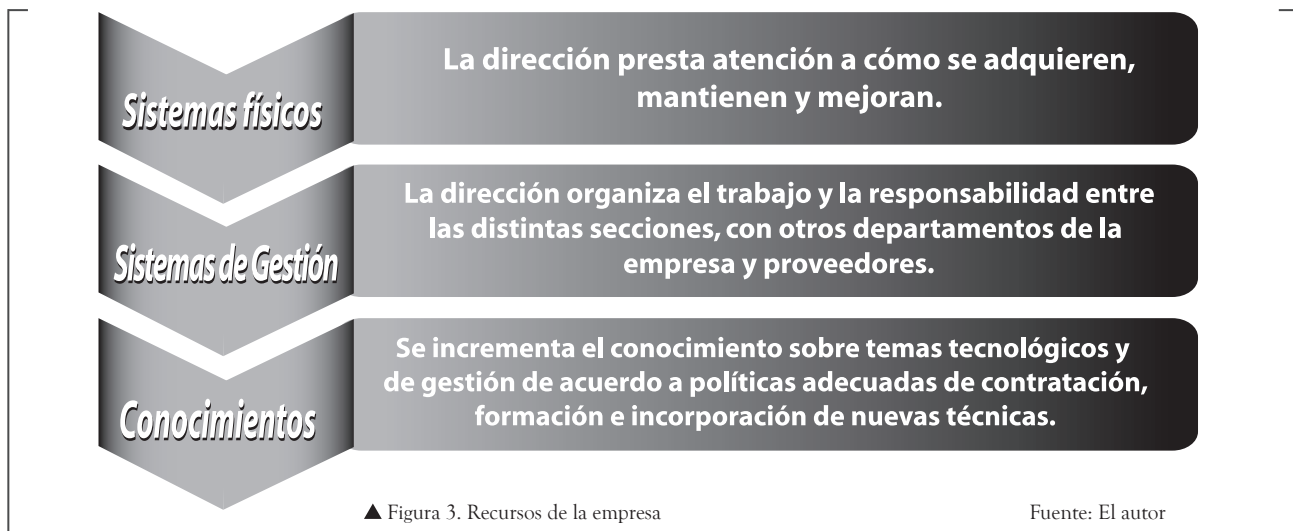
Fuente: El autor



▲ Figura 1. Objetivos del Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los Procesos de Dirección y Gestión Humana - GTCD para PyMes
Fuente: El autor



▲ Figura 2. Principios del Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los Procesos de Dirección y Gestión Humana - GTCD para PyMes
Fuente: El autor



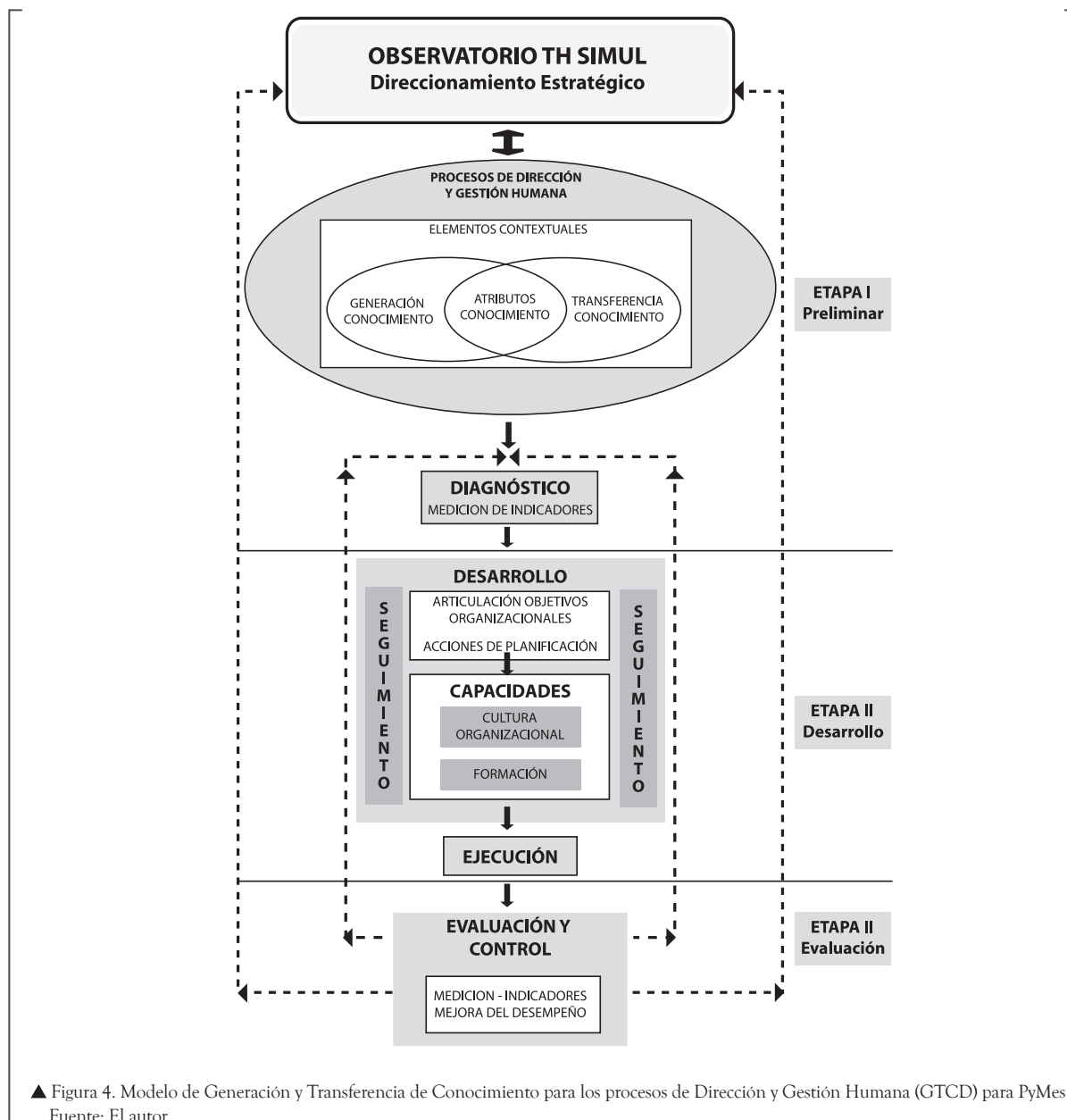
el análisis de recursos y capacidades, el cual busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa, o a los que puede acceder (Navas & Guerras, 1998). La teoría de recursos y capacidades es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Al identificar los recursos y capacidades y establecer las fortalezas relativas, frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas, y sus debilidades estén protegidas (Navas & Guerras, 1998). También, se determinan las condiciones del área de Talento Humano, se caracterizan los sujetos de estudio y se cuenta con la información necesaria para facilitar, a los participantes, la actividad de la empresa en la generación y en la transferencia del know how de aquellas actividades o procesos que le dan una ventaja competitiva a la organización. Todo esto, con el fin de contribuir a los objetivos organizacionales de la totalidad de la PyME.

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. Este proceso hace referencia a la capacidad que tiene la directiva para formular una estrategia competitiva, articulada con la estructura y la cultura de la organización. Y que, además, pueda comunicarla a todo el personal y crear las condiciones para que se pueda ejecutar (Lado & Wilson, 1994). La estrategia de una organización describe de qué

forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes (Kaplan & Norton, 2004). Su propósito tradicional es facilitarle dirección y cohesión a la empresa, como también, darle la sensación de metas para conquistar y misiones para cumplir (Uyterhoeven *et al.*, 1982). Se necesita contar con una postura estratégica basada en la visión, la misión y los objetivos, y definir qué cambios se requieren introducir en la plataforma competitiva, para alcanzar una ventaja que garantice desempeños superiores (Hamel & Prahalad, 1995).

En otras palabras, dicho proceso es el responsable de la formulación de la actuación competitiva de la organización, motivada por el análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades). La Dirección Estratégica (DE) está profundamente unida a la Planificación Estratégica (PE). La Dirección Estratégica establece la dirección que se va a seguir y la Planificación Estratégica es el mecanismo de ejecución.

La PE programa las acciones encargadas de alcanzar las metas (de competitividad) de la organización, a partir de la mejor combinación (plan estratégico de gestión humana) de sus actividades, sus recursos materiales (recursos tangibles) y su conocimiento (recursos intangibles). Para poder llevar a cabo la coordinación entre la PE de gestión humana y la DE, es preciso desarrollar un plan de acción para que sus componentes puedan ser utilizados e integrados en los parámetros de medición de la DE.



Grant (1996) señala que, partiendo de los roles de las capacidades y recursos centrales de la organización, es posible solucionar en parte la falta de alineación entre estrategia y entorno; aplicando un enfoque práctico de desarrollo de estrategia competitiva.

El propósito del análisis de los factores internos, desde una óptica estratégica, es la identificación y evaluación de cada característica significativa y la integración y síntesis de todos ellos, en un reducido número de

indicadores que integren todos los aspectos relevantes y que recojan las interconexiones entre aquéllos.

OBSERVATORIO TH SIMUL. Este Observatorio permite el análisis de la información obtenida en los procesos de dirección y gestión humana, y del conocimiento. De manera fundamental, aporta información sobre la formación, la cultura organizacional y la competitividad. El plan estratégico de gestión humana posiciona las

distintas funciones del área de Talento Humano en un contexto global, analizando las adecuadas relaciones entre ellas y vinculándolas a la estrategia de la empresa. Controla el proceso de gestión humana, con el fin de contribuir con el direccionamiento estratégico de la PyME. Igualmente, articula las funciones de planeación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales, en las cuales el personal desarrolle su máximo potencial dentro de la empresa y un desarrollo integral a través de su trabajo.

PROCESOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN HUMANA. Es prioritario que la gestión del recurso humano sea eficiente, y que se maneje como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna. Todo para dirigir y potenciar las competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento (Caro, 2001).

Sus procesos son:

- Organización y estructura de la unidad de gestión humana,
- Selección y contratación,
- Capacitación y desarrollo del personal,
- Compensación y beneficios,
- Bienestar y servicios,
- Salud ocupacional,
- Relaciones laborales,
- Información y registro,
- Auditoría de personal y balance social.

Con el fin de contribuir con los objetivos organizacionales, se distribuye el plan estratégico de gestión humana, proyectado a toda la empresa. Las características de este plan son: a) Describe la misión del área de talento humano. b) Incluye las políticas de la alta gerencia, especificadas en términos de metas cuantitativas y estrategias para garantizar el logro y la continuidad de los objetivos de gestión humana en el tiempo. c) Indica en qué medida participan los empleados y los clientes en la construcción del direccionamiento estratégico de gestión humana. d) Señala las principales estrategias que

se tienen previstas y menciona los principales cambios que se espera que ocurran, como consecuencia de la ejecución del direccionamiento estratégico. e) Determina cómo se contribuye, a través del mismo, al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización en su conjunto.

PROCESOS DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

- *La generación de conocimiento* estudia los procesos de adquisición de conocimiento externo y de creación del mismo en las organizaciones, poniendo en acción los conocimientos poseídos por las personas (Bueno, 2002).
- *Adquisición de conocimiento externo:* Actividades contratadas o adquiridas del exterior que apoyan los procesos organizativos y proporcionan un nuevo conocimiento a la empresa.
- *Creación interna del conocimiento:* Actividades que se realizan dentro de la organización para crear conocimiento.
- *Elementos contextuales de la generación del conocimiento:* Acciones individuales y organizativas que apoyan o limitan la generación del conocimiento.
- *La transferencia de conocimiento:* Analiza los espacios de intercambio del conocimiento y los procesos técnicos o plataformas que lo hacen posible (Bueno, 2002).
- *Transferencia del conocimiento mediante mecanismos formales:* Mecanismos que codifican o almacenan el conocimiento en bases de datos o documentos, a los cuales se puede acceder y utiliza su información fácilmente por cualquier miembro de la organización.
- *Transferencia del conocimiento mediante mecanismos informales:* Mecanismos que ayudan a transferir el conocimiento, a través del contacto directo, de persona a persona.
- *Elementos contextuales de la transferencia del conocimiento:* Acciones individuales y organizativas que apoyan o limitan la transferencia del conocimiento.
- *Atributos del conocimiento:* Codificación, almacenamiento o integración del conocimiento significa colocar al alcance de todo el conocimiento

organizativo, ya sea de forma escrita o localizando a la persona que lo concentra.

- *Utilización del conocimiento:* Es la aplicación del conocimiento recientemente adquirido en las actividades rutinarias de la empresa.

DIAGNÓSTICO. Se hace un diagnóstico interno de los procesos de dirección y gestión humana. Se analiza la información relacionada con la cultura organizacional y las necesidades de formación que tiene la empresa. Igualmente, se examinan los procesos de generación y transferencia de conocimiento, frente a parámetros definidos en indicadores, y se obtiene información de las condiciones favorables para la implementación del modelo (Valdez, 1998).

Chiavenato (1997) dice que un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y las metas previstos, como también con los impactos esperados. Los indicadores deben permitir obtener una idea clara de la vinculación entre los recursos y actividades intangibles y la generación de riqueza que de ellos se deriva (Cañibano *et al.*, 2002). En cuanto a la frecuencia en la elaboración de indicadores, ésta dependerá tanto del tipo de empresa como de la dinámica del sector en el que opere, así como de la propia estrategia de la organización (Cañibano *et al.*, 2002). Como regla general, el año fiscal es el período recomendado.

A continuación, se exponen los **indicadores de gestión** para: cultura organizacional y formación (variables independientes) e indicadores de competitividad (variable dependiente). Ver Tabla 2.

- a) Para *cultura organizacional*, se identifican los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por su personal, y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional en el desarrollo de su cultura, en el que de forma sistémica se deben ir adecuando los procedimientos utilizados en la organización en todos los niveles. El proceso de formación de valores puede llevar a comportamientos deseados, lo cual

contribuye a elevar las competencias laborales y la competitividad de la organización. Este se concibe insertado en el ciclo de formación, y debe estar encabezado por los altos directivos; se tiene que ubicar en la estructura organizacional (García & Dolan, 1997; Bolívar, Sánchez & García, s.f.).

- b) La *formación* es una actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos. Es uno de los elementos que constituirá los recursos humanos en “la ventaja competitiva básica” de las empresas (Cuesta, 2008). Las necesidades de formación señalan los criterios evaluados por la organización para implementar y ejecutar los programas de capacitación adoptados. Se describen los criterios considerados en la determinación de las necesidades de capacitación de los empleados y directivos, e identifica los tipos de capacitación adoptados por la organización individual o grupalmente, entre otros. Igualmente, deben considerar las causas que pueden obstaculizar el éxito de la organización.
- c) La *competitividad*. El estudio de métodos o de procesos de trabajo se constituye en factor determinante de la gestión empresarial, puesto que, mediante esos procesos, se logra el nuevo valor o valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo, o “trabajo vivo” (Cuesta, 2008).

4.5.2 ETAPA II – DESARROLLO

Con la información obtenida en la etapa I, se procede a desarrollar parámetros que puedan mejorar el desempeño productivo y obtener la situación esperada para implementar el modelo GTCD. Los factores clave para el éxito, son actividades básicas para el logro de los objetivos de una organización (Ivancevich *et al.*, 1996). En este sentido, se requiere enfocar las acciones concretamente a dos factores clave de éxito: **la cultura organizacional y la formación**. Para lo cual se debe realizar un análisis pormenorizado de todas aquellas actividades que puedan resolverse mediante el adelanto de estas capacidades y contribuyan en el desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos; de igual forma, se establece una relación con los objetivos estratégicos identificados por la organización.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Técnica de Encuesta Likert (de 19 ítems)	(Cuesta, 2008)
Técnica Sociométrica (Csdi).	$Csdi = \sum e + ' / N - 1$
Técnica Escalón o de las Perspectivas (Cp).	$Cp = A + - D - / N$
Indicador Sentido de Compromiso (Isc).	$Isp = \frac{\sum a (1) + \sum b (0,5) + \sum c (0) + \sum d (-0,5) + \sum e (-1)}{N}$
Producción Más Limpia (PML)	(Granada, 2006)
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN	
Gasto medio de formación por empleado	
Tiempo de formación por empleado	
Cobertura de la capacitación	$\frac{\text{No. De personas capacitadas} * 100}{\text{No. De personas presupuestadas}}$
Calidad de la capacitación	$\frac{\text{Evaluación real obtenida (por área)}}{\text{Evaluación esperada}}$
Relación Beneficio-Costo	$\frac{\text{Beneficios totales del programa}}{\text{Costos del programa}}$
Retorno sobre la Inversión - ROI (%)	$\frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Costos del programa}}$
Beneficios netos	Beneficios totales – costos
INDICADORES DE GESTIÓN PARA COMPETITIVIDAD	
Productividad del trabajo	$Pti = VP / TV - \Delta Pt = (Pt2 - Pt1 / Pti) * 100$
Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$
Fluctuación laboral (Fl)	$\frac{\text{Total de fluctuantes o bajas}}{\text{Total plantilla}}$

▲ Tabla 2. Indicadores de gestión

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES – ACCIONES DE PLANIFICACIÓN. El entendimiento de las aspiraciones organizacionales, de su visión, de su misión y de sus objetivos permite la definición de una jerarquía de objetivos organizacionales. Y cada nivel inferior, dentro de la jerarquía, contribuye, en un determinado grado, al logro del/los objetivo/s estratégico/s; es decir, aquél o aquellos que se consideran fundamentales para la organización, en los que se supeditarán y condicionarán los demás.

Una vez evaluada la situación actual de la empresa, se incluye, de manera simultánea, el diagnóstico y diseño de una ruta hacia un ambiente laboral que les permita a las personas ser productivas e innovadoras. Dicha ruta, más que un plan de acción, es el establecimiento de objetivos integrados de carácter sistémico, asociados a mecanismos de control e indicadores para el cambio.

CAPACIDADES. Se identifican las capacidades centrales clave de la organización:

- **La cultura organizacional:** Thevenet (1986) señala que la cultura organizacional está muy próxima a

los hombres que la han creado. Lo que quiere decir que la Gestión de Personal se halla estrechamente relacionada con ella, ya que presupone una relación entre la empresa y el empleado, y el sistema de valores incluidos en la cultura integra el mantenimiento y aprendizaje de la cultura. Es importante la existencia de una fuerte cultura corporativa como una de las condiciones de éxito para implementar programas de gestión del conocimiento. Autores, como Allayre y Firsirotu (1982) indican que el éxito y la vitalidad de la organización dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados.

El modelo GTCD no presupone la existencia de un conjunto de valores comunes compartidos por los miembros de una organización. Por el contrario, es necesario: a) medir la percepción de la alta dirección de cuál es la cultura deseable de la organización, lo que debería ser, b) recoger la percepción que las personas tienen de las normas que actúan en función de determinadas situaciones (valores que guían la acción) lo que es, c) agrupar a estas personas en "grupos culturales", d) hallar el consenso de cada grupo sobre lo que es y e) comparar los perfiles de la alta dirección y los diferentes grupos culturales para ubicar las áreas de diferencia.

- *Plan de formación*: el recurso humano, en las PyMES, tiene ciertas necesidades que deben ser consideradas por los altos directivos y el director del área de talento humano para acoplarlos con los valores, políticas, visión y misión; tanto individual como organizacional, de manera que faciliten el logro de las transformaciones requeridas para el crecimiento económico de dichas empresas y del país (Druker, 1994).

El plan de formación tiene como objetivo: Implementar esquemas de medición de gestión que permitan mostrar los resultados de los programas de formación en términos de su impacto de valor en la empresa. Para lo cual, se implementa el método de

- *Instrucción directa en el puesto*: se implementa para lograr lo anterior. Es fácilmente utilizado por

las PyMES porque se imparte durante las horas de trabajo, como lo señalan Werther y Davis (2000). Le brinda a la persona, que va a recibir la capacitación, una descripción general del puesto: su objetivo y los resultados que se esperan de ella, destacando la importancia de la capacitación.

- *Con el método relación instructor aprendiz*, según Dessler (2001), el empleado recibe el adiestramiento por parte de un trabajador experimentado o el supervisor del mismo. Combina la instrucción en aulas con la capacitación en el trabajo.
- Para Dessler (2001), las *conferencias* son una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas. Los autores Werther y Davis (2000) indican que con estas se logran economías de tiempo, de recursos. Muestran bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que pueden mejorarse cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.
- La *entrevista individual*, con un trabajador, permite obtener, de primera mano y sin coacciones, interesantes observaciones sobre su trabajo y sobre la perspectiva que tiene de la empresa. La entrevista individual debe seguir una serie de reglas que aseguren unos resultados positivos.

SEGUIMIENTO. Se supervisa y verifica permanentemente, a través de las listas de chequeo, las actividades que aseguran el avance en el logro de los objetivos de los programas, en términos de resultados efectivos. Se identifican medidas correctivas para lograr los resultados necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para lo cual se monitorean las actividades por medio de la lista de chequeo, que, a su vez permite identificar y establecer correctivos, midiendo el impacto de forma previa y estableciendo una base de información que disminuye la incertidumbre al tomar una decisión. Con esta técnica es posible diseñar diferentes versiones del mismo proceso y analizar los elementos de costo/beneficio para decidir

cuál de los escenarios planteados es el que más conviene a la organización. La evaluación de los efectos de la productividad requiere un seguimiento sistemático y a fondo. Es fundamental mantener un intenso seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos operativos planteados.

EJECUCIÓN. Para implementar los planes de acción, primero se verifica en el personal, el interés hacia el tema y se identifican personas interesadas en la problemática de las condiciones de trabajo y de la productividad. Con ese fin se organizan reuniones para presentar la metodología y se distribuye material promocional y el manual de capacitación (Sistema Integrado de Gestión y Producción más Limpia - BPM). La eficacia de la gestión de los procesos implementados es una de las prácticas de mayor importancia para la organización, que busca la reducción de costos y variaciones positivas en los resultados y la disminución del manejo del riesgo.

4.5.3 ETAPA III – EVALUACIÓN Y CONTROL

El control evalúa y asegura que los resultados obtenidos estén acordes con los planeados. Una vez implementados los parámetros para mejorar el desempeño productivo en la empresa, esencialmente a través de las capacidades de cultura organizacional y formación, se procede a hacer la evaluación y control del sistema. Este se organiza a partir de una situación, o proceso, en el que existen patrones y tendencias deseables que se deben ajustar; asegurándose de la relevancia de las actividades por medio de la retroalimentación de la situación con instrucciones, y tomando las medidas correctivas pertinentes para modificar su comportamiento.

MEDICIÓN Y MEJORA DEL DESEMPEÑO (INDICADORES DE GESTIÓN). El año fiscal es el periodo recomendado para aplicar nuevamente los indicadores de gestión utilizados en la etapa I, los cuales evalúan los resultados (asociados de modo esencial a formación y cultura organizacional y a la competitividad) de las diferentes acciones apoyadas por la empresa. También, se muestran las evidencias objetivas sobre las actividades

de carácter práctico que permiten la adquisición de habilidades y destrezas para un trabajo específico, y se describe si el proceso empleado se refleja en aumento de la productividad.


La metodología desarrollada presta especial atención a los factores internos que afectan al personal, a los métodos de trabajo y a la gestión gerencial. La metodología centra la acción en aquellos factores que están al alcance de la gerencia, para así poder intervenir y modificarlos. La evaluación y control de los factores se realiza mediante la aplicación de los indicadores antes implementados en la etapa I, Nivel de diagnóstico. En esta etapa, nuevamente se aplican los indicadores de formación y cultura organizacional (variables independientes) y los indicadores de competitividad (variable dependiente), con el propósito de evaluar la importancia y evolución de las estrategias definidas por la organización para enfrentar el cambio.

5. Conclusiones

- Se destaca, en el diseño del modelo GTCD, la gestión del conocimiento con miras a mejorar el desempeño del trabajador. De esta manera, no solo se dispone de un instrumento de medición y control del desempeño de la organización, sino de un elemento que fortalece la cultura organizacional. Para esto, se requiere el cumplimiento de metas, la creación de valor agregado y de ventaja competitiva.
- La aplicación del modelo permitirá a las PyMES optimizar la utilización de los recursos y capacidades disponibles de la misma. El direccionamiento estratégico de la organización se convierte en una herramienta para el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el conocimiento que se desea transferir debe estar previsto en el direccionamiento estratégico de la empresa, de la misma manera que el resto de las actividades importantes.
- El modelo GTCD enuncia una cultura organizativa abierta para motivar a los miembros de la

organización a buscar nuevas formas de hacer las cosas; la interacción entre ellos facilita esa búsqueda. Asimismo, la cultura abierta estimula a los empleados a compartir su conocimiento y facilita la comunicación entre ellos. Las experiencias que puedan obtener los empleados y la posibilidad de aplicar sus conocimientos en las actividades de la organización los motiva a formarse, adquirir nuevos conocimientos,

habilidades, destrezas y crear nuevos procesos o formas de hacer las cosas en el área laboral.

- El manejo de los procesos es la documentación sistemática de los mismos. Esta documentación conforma una base de conocimiento organizacional, que facilita el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización. 

1 La investigación es resultado del proyecto de doctorado: "Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana (GTCD) para PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali". El modelo hace dos años se valida en empresas de este sector. La investigación se desarrolla con la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Politécnico José Antonio Echevarría, CUJAE, ciudad de La Habana, Cuba.

2 Heterogeneidad: la teoría de Recursos y Capacidades supone que las diferencias entre los resultados de las empresas del mismo sector se originan por los diferentes niveles de eficiencia logrados por los recursos heterogéneos de la misma. Las organizaciones que posean una combinación de recursos y capacidades superiores a otras, obtendrán resultados superiores.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M. E. *Cultura Organizacional*. Legis Editores, S.A. 1982.
2. ÁLVAREZ, A. C. *La administración de personal*. Cuarta edición. Bogotá.: Taller Gráfico. 1990.
3. _____. *La Administración de personal*. Bogotá: Editorial Gamacolor. 1986.
4. ARANA, R. *Los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Plaza y Janés. 1990.
5. ARMSTRONG, M. *Gerencia de recursos humanos: Integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis. 1991.
6. ARSHAM, Hossein. *Modelos Dinámicos para Decisiones de Negocios*, pp. 8 y 11. (s.f.). Disponible en: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/stat-data/Forecasts.htm> – Acceso: 15 de julio de 2008
7. BEAZLEY, H.; BOENISCH, J. & HARDEN, D. *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, p. 38. 2003.
8. BERTALANFY L. V. *Teoría de los sistemas*. México, F.C.E. 1976.
9. BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. & SNELL, S. *Administración de recursos humanos*. 12ª edición. Madrid: Editorial Thomson. 2001.
10. BOLÍVAR, Cris; SÁNCHEZ, Emili & GARCÍA, Salvador. *Los cimientos del éxito*. (s.f.). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf> Acceso: 4 de mayo de 2009
11. BUENO, E. *Enfoque principales y Tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)*. En R. Hernández (ed): "Gestión del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones". Ediciones La Coria, Fundación Xavier de Salas, Cáceres. 2002.
12. _____. *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Boletín del Club Intellect, No. 1, enero, 1999. En línea. Internet. 25 septiembre 2007. Disponible en: <http://www.sedic.es/bueno.pdf> -
13. BYARS, L. & RUE, L. W. *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Irwin, 4ª edición, p. 7. 1996.
14. _____. *Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones*. México: Nueva editorial Interamericana. 1983.
15. CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, M. P.; GARCÍA, M.; CHAMINADE, C. *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (informe de capital intelectual)*. Proyecto Meritum. Fundación Airtel. 2002.
16. CARO, A. *Gestión Humana: la imagen del servicio*. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. 2001.
17. CASTILLO, J. *Administración de Personal*. Bogotá: Ecoe ediciones, 2ª edición, Colombia, 2006
18. CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. 8ª edición. México: Editorial McGraw Hill, 2007.
19. CUERVO, A. *La dirección estratégica de la empresa: Dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Editorial Civitas. 1995.

20. CUESTA, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. Cali-Colombia: Editorial: Artes Gráficas del Valle Ltda. 2008.
21. DECENZO, D. & ROBBINS, S. Administración de recursos humanos. México: Editorial Limusa. 2003.
22. DELGADO, S. & ENA, B. Recursos humanos. 3ª edición. Madrid: Internacional Thomson, 2006.
23. DESSLER, G. Administración de Personal. 8ª edición, México: Editorial Printice-Hall, 2001.
24. DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. La Gestión de los Recursos Humanos. 2ª edición, España: Editorial McGraw Hill, p. 8. 2003.
25. DRUCKER, P. F. La sociedad postcapitalista. Colombia: Grupo editorial Norma. 1994.
26. ENA V, B.; DELGADO, S. & ENA V, T. Gestión administrativa de personal. 2ª edición. Madrid: Internacional Thomson Editores, 2006.
27. FLORES, M. Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. Espacios V. 26 No. 2, Caracas Mayo 2005, p. 2. 2005. Disponible: <http://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260241.html> - Acceso: 15 de febrero de 2007.
28. GARCÍA, S. & DOLAN, S. La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid: Editorial McGraw-Hill, 1997.
29. GARRIDO, S. Dirección estratégica. 2ª. edición. España: Editorial McGraw Hill. 2006.
30. GHETWAT, P. La estrategia en el panorama de los negocios: textos y casos. México:Prentice Hall. 2000.
31. GÓMEZ, L. R.; BALKIN, D. B. & CARDY, R. L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª edición. España: Editorial Prentice Hall, 2001.
32. GOTTSCHALK, P. Gestión del conocimiento en las empresas de servicios profesionales: estudio de la utilidad de las TI en los bufetes de abogados. En Barnes, S. (Ed.). Sistemas de Gestión del Conocimiento (pp. 97-110). España: Thomson Editores Madrid. 2002.
33. GRANT, R., M. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Cívitas. 1996.
34. GRANADA, L. F. Producción más limpia. 1ª edición. Cali, Colombia: Editorial Universidad Libre. 2006.
35. HAMEL, G. & PRAHALAD, C. Compitiendo por el futuro. Madrid, Editorial Ariel. 1995.
36. HONEYCUTT, J. Así es la gestión del conocimiento. Madrid: Editorial McGrawHill, p. 17. 2001.
37. ISAAC, C. L. Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio ambiente (CYMA) Aplicado en Organizaciones Cubas. Tesis para optar el título de Doctor en Ciencias Técnicas, Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Matemática Aplicada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, ciudad de La Habana, Cuba. 2004.
38. IVANCEVICH, J.; LORENZI, O.; SKINNER, S. Gestión, Calidad y Competitividad. México: Editorial McGraw Hill. 1996.
39. IVANCEVICH, J. M. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill. 2004.
40. JIMÉNEZ, A. Modelo de análisis de competitividad de la empresa. Revista Economía y administración, No. 58, 2002: 7-20
41. JOHANSEN, O. Introducción a la Teoría General de Sistemas. México: Editorial Limusa S.A., p. 147 1982.
42. KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas Estratégicos. España: Ediciones Gestión 2000, 2004.
43. KAST, F. & ROSENZWEIG, J. E. Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: McGraw-Hill. 1998.
44. LADO, A. A. & WILSON, M. C. Human resource system and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. Academy of Management review. 1994.
45. LÓPEZ, J. A. & SABATER S. R. La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión. 2002. Departamento de organización de Empresas. Universidad Murcia, pp. 1-30. (2002). En línea. Internet. 23 febrero 2007. Disponible: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>
46. MONDAY, R. W. & NOE, R. M. Administración de Recursos Humanos. 9ª edición, México: Editorial Pearson-Prentice Hall, p. 8 2005.
47. MOTTA, P. R. Transformación organizacional. Bogotá: Alfaomega S.A. 2001.
48. NAVAS, J.E. & GUERRAS, L.A. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, Madrid: Cívitas. 1998.
49. NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. La Organización Creadora de Conocimiento. México: Oxford University Press. 1999.
50. PANIAGUA, E.; LÓPEZ, B.; MARTÍN, F.; CAMPOS, M.; CÁRCELES, A.; RODRÍGUEZ, A., et al. La Gestión tecnológica del Conocimiento. Ediciones Edit.um, España, p. 21, 86. 2007.
51. PUYANA, D. G. "La PyME y su situación en Colombia". Revista electrónica de difusión científica Civilizar, junio 2004/ No. 6. Colombia: Universidad Sergio Arboleda. 2004. Disponible en: http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/PyME_Situacion_Colombia.htm Acceso: junio 20 de 2007.

52. RESTREPO, L. S.; HINCAPIÉ, A. G. & SALAZAR, F. J. "Identificación de estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial – Producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos, en el área metropolitana centro-occidente". Revista Scientia Et técnica, mayo 2007/ vol. XIII, número 034. Colombia: Editorial Universidad Tecnológica de Pereira, pp. 373-378. 2007.
53. ROBBINS, S. P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias. Aplicaciones.* México: Editorial Printice Hall, 1999.
54. RODRÍGUEZ, H. A. *Transferencia de conocimiento en las relaciones inter-organizacionales de Marketing.* Cali, Colombia: Universidad del Valle, Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda. 2005.
55. SCHALK, A. E. *Modelo de enseñanza-aprendizaje para adultos en la era del conocimiento. Diseño y estructura del modelo.* Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Lima, Vol. 8 No. 16, 63-87. 2005.
56. THEVENET, M. *Auditoría de la Cultura Empresarial.* Ediciones Díaz de Santos. 1986.
57. Universidad del Valle - Cali (2007). *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional – OPTICOR. Informe: "Construcción Colectiva de las Estrategias Competitivas Regionales para el Aprovechamiento de las Oportunidades en la Globalización de los Mercados".* Cali-Colombia: Autores.
58. UYTERHOEVEN, H. E.; ACKERMAN, R. W. & ROSENBLUM, J. W. *La estrategia y la organización.* México: Editorial Diana, 1982.
59. VALDEZ, S. *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas.* México: Editorial Trillas. 1998.
60. VALENCIA, M. *La Competitividad un estudio en las PyMES desde la Gestión del Conocimiento. Ponencia presentada en la XLIV Asamblea anual 2009.* Guayaquil, Ecuador. 2009, noviembre.
61. _____. *La Relación entre el Capital Humano (Activo Intangible) y la Capacidad Competitiva Empresarial.* Tesis Maestría en Ciencias de la Organización, Facultad de Ciencias de la Administración, Cali, Colombia: Universidad del Valle. 2007.
62. WERTHER, W. *Administración de personal y recursos humanos.* 3ª edición. México: McGraw Hill Interamericana. 2000.
63. WERTHER, W. B. (Jr.) & KEITH, D. *Administración de Personal y Recursos Humanos.* 5ª edición, México: Editorial McGraw Hill. 2000.
64. ZAPATA, L. E. *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona.* Bellaterra – Cerdanyola del Vallès., 248 p. Trabajo de grado (Doctorado Creación, Estrategia y Gestión de Empresas). Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía de la Empresa. 2004. Disponible en: http://selene.uab.es/dep-economiaempresa/tercer_cicle/doctorats/documents/Treball_Recerca_L_Zapata.pdf. Acceso: 25 de Febrero de 2007

Marino Valencia Rodríguez

Doctorante de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE. Lic. En Ciencias de la Educación, estudios de Ingeniería Industrial. Magíster en Administración de Empresas. Magister en Ciencias de la Organización. Especialista en Finanzas. Especialista en Marketing Estratégico. Director del Observatorio de Gestión del Talento Humano - Universidad Libre seccional Cali. Profesor Investigador, programa Administración de Empresas de la Universidad Libre seccional Cali.
marino.valencia@email.unilibrecali.edu.co; marinval5@yahoo.com.