

MODELO DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN HUMANA (GTCD) PARA PyMES *

Marino Valencia Rodríguez**

Resumen

El modelo GTCD, se diseña a partir del direccionamiento estratégico de la organización; esta 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, las cuales contribuyen en el desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos para optimizar y cualificar los procesos y sistemas de la organización. La evaluación y control de los factores clave se realiza mediante la aplicación de indicadores de cultura organizacional y formación (variables independientes) e indicadores de competitividad (variable dependiente). Los indicadores se aplican en la etapa I y después en la etapa III, siendo el año fiscal el período recomendado para aplicarlos nuevamente. La utilización del modelo permitirá a las PyMES optimizar los recursos y capacidades disponibles lo cual se refleja en la mejora de los niveles de competitividad.

Palabras clave: Modelo, generación y transferencia de conocimiento, indicadores de gestión.

Abstract

GTCD the model is designed from the strategic direction of the organization is comprised of three phases articulated elements and activities. The actions are focused on two key success factors: organizational culture and training, which contribute to the development of new skills and knowledge to qualify and optimize processes and systems of organization. Evaluation and monitoring of the key factors is through the application of indicators of the organizational culture and training (independent variable) and indicators of competitiveness (dependent variable). The indicators are applied in phase I and before phase III, being the fiscal year period recommended for new applications. The use of the model will enable PyMES to optimize the resources and capabilities which are reflected in improved levels of competitiveness.

Keywords: Model generation and knowledge transfer, management indicators.

* Este artículo es resultado del proyecto de doctorado: “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”, el modelo hace dos años se está validando en empresas de este sector. La investigación se desarrolla en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Politécnico José Antonio Echevarría, CUJAE, ciudad de la Habana, Cuba.

** Doctorante de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE. Lic. En Educación, estudios de Ingeniería Industrial. Magíster en Administración de Empresas. Magíster 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 de la Universidad Libre seccional Cali. E-mail: marino.valencia@email.unilibrecali.edu.co; marinval5@yahoo.com

1. Introducción

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, 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, definiendo las bases teóricas y prácticas sobre los que se sustenta.** Por lo tanto, 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, el cual es visto por individuos que desean usarle para entender, cambiar, manejar y controlar esa parte de la realidad. El modelador debe validar y verificar el modelo, el cual procura determinar si un modelo es correcto o no con respecto al sistema “real”.

Esta 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 al interior de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Politécnico José Antonio Echevarría, CUJAE, ciudad de la Habana, Cuba.

2. Argumentación de las bases teóricas del modelo GTCD

El modelo de referencia está concebido sobre las bases de los argumentos siguientes:

1- *El enfoque de sistemas.* Un sistema es un conjunto de partes coordinadas para alcanzar ciertos objetivos (Bertalanfy, 1976; Johansen, 1982; Kast & Rosenzweig, 1998;). En eventos sociales como el de generación y transferencia del conocimiento, todos los elementos que conforman el proceso suelen estar conectados entre sí, y al transferir información (conocimiento de la fuente), el receptor estará creando nuevo conocimiento a partir de su propia experiencia, y se estarán desarrollando nuevas inquietudes de investigación, que si cuentan con los facilitadores del proceso, redundarán en innovaciones que implicarán ventajas competitivas de largo plazo para la empresa.

2- *Bases conceptuales*. La revisión de la literatura especializada permite pensar que temas como: la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa, la teoría de gestión del conocimiento, el conocimiento organizacional, los procesos de generación y transferencia del conocimiento, y el conocimiento relevante para el desempeño laboral con alta competitividad están asociados con la investigación.

- El estudio de diferentes autores, que a través de sus investigaciones han enriquecido la materia de los recursos humanos 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 (2003), Ena et al. (2006), Delgado & Ena (2006), Álvarez (1990), Armstrong (1991).
- La adaptación del modelo de generación y transferencia de conocimiento de Zapata (2004), resultado de una investigación cualitativa y de elementos contextuales que aparecen en la literatura y relevantes para el objeto de estudio.
- La evaluación y mejora del desempeño en los procesos y el sistema a partir de indicadores de: formación y cultura organizacional (variables independientes) e indicadores de competitividad (variable dependiente), específicamente vinculados a productividad del trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral y fluctuación laboral.

3- *La metodología utilizada*. Se delimitó como unidad de análisis las PyMES de la ciudad de Cali. Se adoptó un 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 (5- completamente de acuerdo (CA) y 1- completamente en desacuerdo (CD)), a PyMES de diferentes sectores. Las preguntas se desarrollaron apoyadas en estudios anteriores sobre la generación y la transferencia de conocimiento realizados por el autor del artículo y se adapta el modelo de Zapata (2004). Para cada caso, se aplicó una encuesta a un directivo de alto nivel en la empresa. El proceso de generación del conocimiento se analiza a partir de la adquisición de conocimiento externo y la creación interna de conocimiento. El proceso de transferencia del conocimiento se examina, a través, de los mecanismos de comunicación formal e informal. Con base en fundamentos teóricos se escogió para el proceso de *generación del conocimiento* las variables: 1) cultura organizacional, 2) motivación personal y 3) oportunidad de aprender; y para el proceso de *transferencia del conocimiento*: 1) cultura organizacional, 2)

distribución del espacio físico, 3) disponibilidad de tiempo y 4) riqueza de medios de comunicación.

- Los componentes fundamentales del Observatorio para la Gestión del Talento Humano – TH SIMUL, tales como: el direccionamiento estratégico, formación, cultura organizacional e indicadores de competitividad.

- 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 posee tres etapas que contienen sus procedimientos y mediciones a través de indicadores.

2.1 Principios

El Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana (GTCD), se sustenta en los siguientes principios:

- *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, logrando la sincronización con las estrategias, misión y visión de la organización.

2.2 Objetivos

- Disponer de una metodología para comprender los retos inherentes a la gestión del conocimiento; y así, poder contar con el conocimiento como un recurso estratégico, y la habilidad para adquirirlo, integrarlo, compartirlo y utilizarlo desarrolle nuevas capacidades y nuevos conocimientos que permitan construir una ventaja competitiva sostenible para la organización.

- Gestionar de manera efectiva el conocimiento y así lograr una buena comprensión de los procesos humanos y de la organización a través de los cuales la información se transforme en conocimiento y acciones para atender los desafíos y dificultades del entorno competitivo de las organizaciones.

2.3 Premisas

- Decisión de la alta dirección de implementar el modelo.
- Definición de la visión, misión y objetivos de la organización.
- Asume la presencia de elementos contextuales que facilitan y dificultan la generación y la transferencia del conocimiento.
- El conocimiento es transferido dentro de la empresa a través de mecanismos de comunicación formal e informal.
- Incluye atributos del conocimiento como factores clave en el momento de transferir el conocimiento.
- Las características de los actores que participan en la transferencia del conocimiento lo facilitan o lo limitan.
- Mantener una cultura organizativa que facilite el alcance de los objetivos organizacionales y valores claros y visibles de la organización.
- Interpretación de las necesidades formativas de cada grupo o sector.

2.4 Dimensiones estructurales, elementos y actividades que componen el Modelo GTCD

El modelo GTCD agrupa los recursos de la empresa en tres categorías:

- *Sistemas físicos*, la dirección presta atención a cómo se adquieren, mantienen y mejoran.
- *Sistemas de gestión*, la dirección organiza el trabajo y la responsabilidad entre las distintas secciones, con otros departamentos de la empresa y con los proveedores.
- *Conocimientos*, se incrementa el conocimiento sobre temas tecnológicos y de gestión de acuerdo a políticas adecuadas de contratación, formación e incorporación de nuevas técnicas. La empresa debe gestionar el proceso de aprendizaje y una actitud constante de estudio y adaptación para que el conocimiento específico crezca en su interior a lo largo del tiempo.

Por consiguiente, la alta dirección con el soporte técnico del área de Talento humano es la encargada de diseñar, proponer e impulsar el modelo GTCD en la empresa. Es decir, tanto el empresario como los trabajadores deberán articuladamente construir las condiciones óptimas de un ambiente laboral que les permita ser productivos e innovadores. En este sentido, más que

formalizar el conocimiento, es crear las condiciones para que éste fluya libremente entre las personas unidas por vínculos de colaboración en la organización. No obstante, siempre habrá de tenerse en cuenta que el objetivo fundamental no es valorar o medir el conocimiento en sí, sino mejorar la capacidad de la organización de crearlo y explotarlo.

Dado que no todos los recursos y las capacidades pueden considerarse, el modelo GTCD hace referencia a la Cultura Organizacional y la Formación como capacidades centrales que tienen posibilidad de hacer la diferencia competitiva en un entorno cambiante, es decir, que contribuyen a la construcción de ventaja competitiva sostenida y aumentan el desempeño organizacional. La *Cultura Organizacional* esta orientada a compartir conocimiento, al trabajo colaborativo, y la puesta en marcha de estrategias que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que se va produciendo en la organización. La *formación* tiene como finalidad proporcionar niveles de cualificación en relación con las necesidades reales de la empresa, si se quiere que sea instrumento eficaz en la mejora de los niveles de competitividad.

3. Etapas comprendidas por el modelo GTCD

El modelo GTCD (figura 1) esta conformado por tres etapas, las cuales están articuladas con elementos y actividades que se desarrollan dentro de cada una de ellas.

3.1 Etapa I – Preliminar

Examina el direccionamiento estratégico de la organización a analizar. 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). Al igual, determina las condiciones del área de Talento Humano, caracteriza los sujetos de estudio y cuenta con la información necesaria para facilitar a los participantes en la actividad de la empresa la generación y la transferencia del *know how* de aquellas actividades o procesos que le dan una ventaja competitiva a la organización, con el fin de contribuir a los objetivos organizacionales de la totalidad de la PyME.

3.1.1- El direccionamiento estratégico. Este proceso hace referencia a la capacidad directiva para formular una estrategia competitiva, articulada con la estructura y la cultura de la organización, 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). El propósito tradicional asignado a la estrategia es imprimirle dirección y cohesión a la empresa; es el de darle a la empresa la sensación de metas que conquistar y misiones que cumplir (Uyterhoeven et al., 1982). Se necesita contar con una postura estratégica basada en la visión, 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).

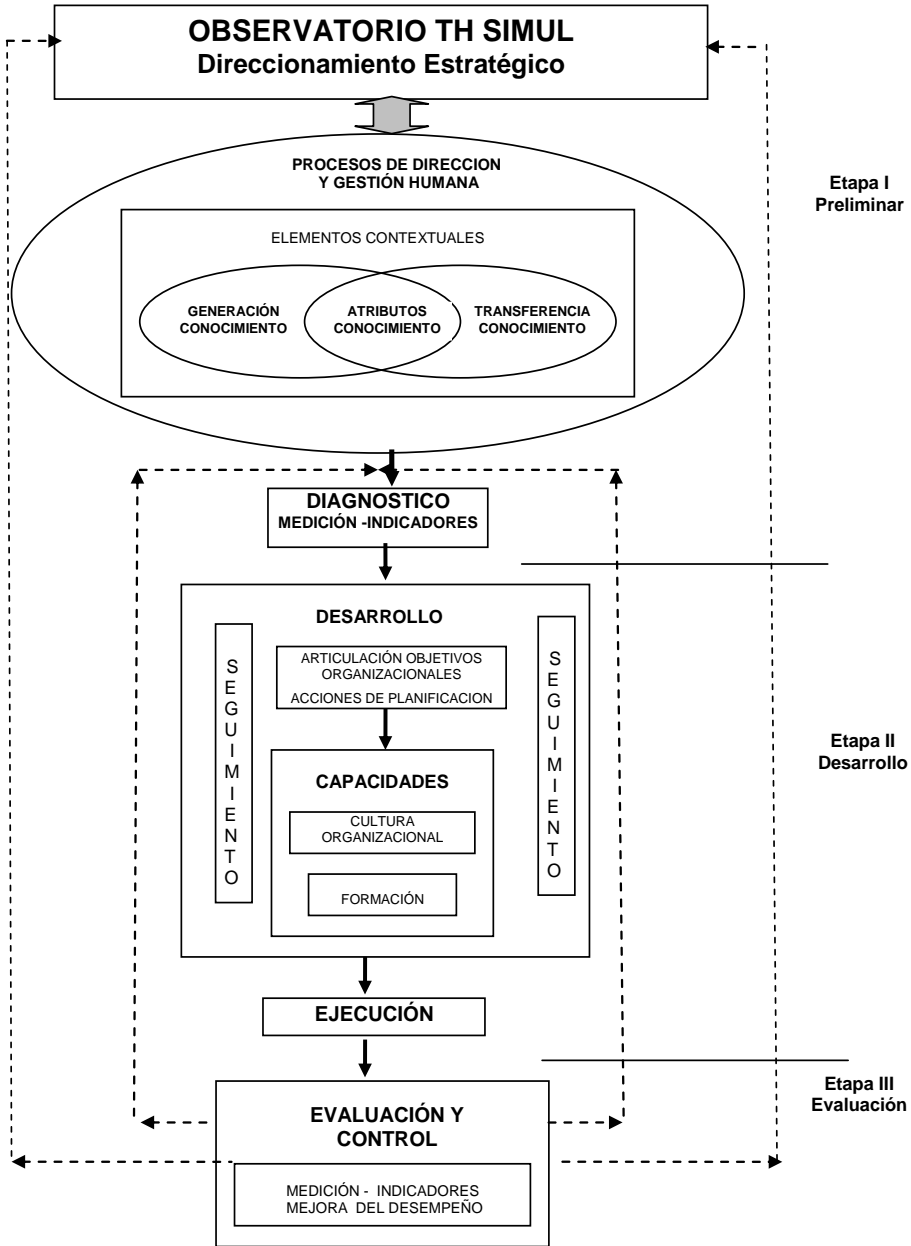


Figura 1 - Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana (GTCD) para PyMes.

3.1.2- Observatorio TH SIMUL. El Observatorio permite el análisis de la información obtenida de los procesos de dirección y gestión humana, y del conocimiento. 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. Igualmente, controla el proceso de gestión humana con el fin de contribuir con el direccionamiento estratégico de la PyME.

3.1.3- Procesos de Dirección y Gestión Humana. Se hace necesario la gestión eficiente del recurso humano como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna 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). Este sistema está compuesto por los procesos básicos del área de talento humano, a saber: 1- Organización y estructura de la unidad de gestión humana, 2- Selección y contratación, 3- Capacitación y desarrollo del personal, 4- Compensación y beneficios, 5- Bienestar y servicios, 6- Salud ocupacional, 7- Relaciones laborales, 8- Información y registro, 9- Auditoría de personal y balance social.

3.1.4- Procesos de Generación y Transferencia de Conocimiento

El sistema asume que la generación del conocimiento es posible por la presencia de facilitadores (aspectos contextuales: organizativos e individuales) y que este conocimiento, con sus características intrínsecas, es transferido dentro de la empresa a través de mecanismos de comunicación formales e informales. A su vez, la transferencia del conocimiento es facilitada por factores organizativos e individuales (elementos de contexto y características de los actores). Estos elementos de contexto son facilitadores o barreras para la transferencia del conocimiento e incluye atributos del conocimiento, los cuales son relevantes en el momento de transferir el conocimiento.

3.1.5- Diagnostico. Se hace un diagnostico interno de los procesos de dirección y gestión humana (nueve (9) procesos básicos). De la información recolectada en los formularios se analiza la relacionada con la cultura organizacional y las necesidades de formación que tiene la empresa. Igualmente, se examina la información de los procesos de generación y transferencia de conocimiento en la organización, frente a parámetros definidos en indicadores, obteniendo información de las condiciones favorables para la implementación del modelo (Valdez, 1998).

Indicadores de gestión. Se define un indicador como 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 (Chiavenato, 1997). Los indicadores pueden ser generales, específicos para cada sector o específicos para cada empresa. Éstos 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.

En esta etapa, se aplican indicadores de gestión en formación y cultura organizacional (como variables independientes) e indicadores de competitividad (como variable dependiente). A continuación se exponen los diferentes indicadores:

Indicadores de formación, para evaluar el impacto y efectividad de los cursos de capacitación asistidos o apoyados por la organización, tales como:

- 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 = $\frac{\text{Beneficios totales del programa}}{\text{Costos del programa}}$
- ROI (%) = $\frac{\text{Beneficios netos desprograma}}{\text{Costos del programa}}$
- Beneficios netos = Beneficios totales – costos

Indicadores de cultura organizacional

- Entrevista Semiestructurada
- Técnica de Encuesta Likert (de 19 ítems)
- Técnica Sociométrica (C_{sdi}) : $C_{sdi} = \sum e + ' / N - 1$
- Técnica del Escalón o de las Perspectivas (C_p) : $C_p = A + - D - / N$

- Técnica Indicador Sentido de Compromiso (ISc)

$$\text{ISc} = \frac{\sum a (1) + \sum b (0,5) + \sum c (0) + \sum d (-0,5) + \sum e (-1)}{N}$$

- La Producción Más Limpia (PML)

Indicadores de competitividad

a) **La productividad del trabajo (Pt):**

$$\text{Pt}_i = \text{VP} / \text{TV}$$

Comparación de los niveles de Pt: $\Delta \text{Pt} = (\text{Pt}_2 - \text{Pt}_1 / \text{Pt}_1) * 100$

b) **Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)**

$$\text{AJL} = \frac{\text{TTR} + \text{TIR}}{\text{JL}} * 100$$

c) **Fluctuación laboral (Fl)**

Índice de fluctuación laboral (Fl) = $\frac{\text{total de fluctuantes o bajas}}{\text{Total plantilla}}$

$$\text{Fl} = \text{total de plantilla} - \text{total de fluctuantes o bajas}$$

3.2 Etapa II – Desarrollo

De acuerdo con la información obtenida en el nivel de dirección y gestión humana y los procesos de generación y transferencia del conocimiento de la empresa, y los resultados arrojados por los indicadores de gestión, se procede a desarrollar parámetros para mejorar el desempeño productivo y obtener la situación esperada para implementar el modelo GTCD para PyMES en los diferentes niveles. Los factores clave para el éxito, son actividades clave para el logro de los objetivos de una organización (Ivancevich et al., 1996). En este sentido, se requiere enfocar las acciones concretamente en 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 para optimizar y cualificar los procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.1 Objetivos organizacionales – Acciones de planificación. El entendimiento de las aspiraciones organizacionales, su visión, misión y objetivos, permite la definición de un jerarquía de objetivos organizacionales, donde 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 y con base a los cuales se supeditarán y condicionarán los demás.

3.2.2 Capacidades. Las acciones deben estar dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para convertir la organización en un sistema competitivo. En este caso se identifican las capacidades centrales clave de la organización, a saber:

a) La cultura organizacional, Thevenet (1986) señala que la cultura organizacional está muy próximo a los hombres que la han creado, de manera que la Gestión de Personal se haya 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. La cultura debe fomentar el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios. También, construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas. Autores como Allayre y Firsirotu (1982), indican que el éxito y la vitalidad de la organización dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados.

b) La formación, debe promover el cambio en los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes de los empleados y funcionarios en general en consonancia con las necesidades reales de la empresa para lograr un desempeño satisfactorio. En este sentido, al incorporar nuevas personas a la empresa, cuando se promocionan dentro de ella o cuando se requiere actualizar conocimiento, las PyMES deben desarrollar las funciones de cada puesto de trabajo mediante un programa de formación que responda a las necesidades organizacionales. En consecuencia, se identifican los tipos de capacitación a implementar en la empresa a nivel interno, individual o grupal. El plan de formación debe estar alineado con la planeación estratégica de la organización. Para Cuesta (2008), la formación continua es el sustento esencial de la gestión por competencias, el cual debe estar implicado en una organización laboral que, de manera constante, mantenga revitalizada esas competencias y, a la vez, busque su desarrollo en aras del futuro: en una

organización que aprende. Y además, en la necesaria gestión de recursos humanos estratégica, es imprescindible en ese “Diagnostico” ser consecuentes con la estrategia empresarial.

3.2.3 Seguimiento. Se monitorea y verifica permanentemente las actividades que aseguran el avance en el logro de los objetivos de los programas en términos de resultados efectivos e identificar medidas correctivas para lograr los resultados necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.2.4 Ejecución, se ponen en marcha los parámetros a desarrollar.

3.3 Etapa III – Evaluación y Control

El control evalúa y asegura que los resultados obtenidos estén acordes con los planeados. Para lo cual se requiere establecer estándares o normas de los resultados aceptables, obtener información oportuna y confiable para evaluar el cumplimiento de los estándares y realizar acciones correctivas si los resultados obtenidos no corresponden a lo planeado. Una vez implementados los parámetros para mejorar el desempeño productivo en la empresa, esencialmente a través de los capacidades de cultura organizacional y formación, luego se procede a hacer la evaluación y control del sistema, asegurándose de la relevancia de las actividades por medio de la retroalimentación de la situación con instrucciones, tomando las medidas correctivas pertinentes, modificando así su comportamiento.

3.3.1 Medición y mejora del desempeño (Indicadores de gestión). El año fiscal es el período recomendado para aplicar nuevamente los indicadores utilizados en la etapa I, los cuales evalúan los resultados (asociados de modo esencial a la formación y cultura organizacional) de las diferentes acciones realizadas por la empresa. También, se muestra las evidencias objetivas sobre las actividades de carácter práctico que permiten la adquisición de habilidades y destrezas para un trabajo específico, y describe si el proceso empleado se refleja aumento de la productividad. Igualmente, permite contrastar los resultados de la etapa I con los de la etapa III de los indicadores de formación y Cultura Organizacional (como variables independientes) e indicadores de competitividad (como variable dependiente), con el propósito de evaluar la importancia y evolución de las estrategias definidas por la organización para enfrentar el cambio.

4. Conclusiones

- Para las PyMes realizar con éxito la reproducción de su *know how* requieren mecanismos que les permitan compartir con rapidez y eficiencia su conocimiento. 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. Se destaca en el diseño del modelo GTCD la gestión del conocimiento con relación a la mejora en el desempeño del trabajador.
- El modelo GTCD, parte del direccionamiento estratégico de la organización y se convierte en una herramienta para el logro de los objetivos organizacionales. Así, 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, requiriendo el cumplimiento de metas, la creación de valor agregado y de ventaja competitiva. La aplicación del modelo permitirá a las PyMES mejorar la productividad puesto que optimiza la utilización de los recursos y capacidades disponibles, al tiempo contribuye a un mejor desempeño de los empleados, y todo ello se proyectará en su nivel laboral mejorando la eficiencia y eficacia de la organización hacia el logro de los objetivos.
- El modelo GTCD, enuncia una cultura organizativa abierta que motive a los miembros de la organización a buscar nuevas formas de hacer las cosas, donde la interacción entre ellos facilita esa búsqueda. Asimismo, la cultura abierta alienta a los empleados a compartir su conocimiento y facilita la comunicación entre los mismos. 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.
- Un beneficio del manejo de los procesos es la documentación sistemática de los mismos, la cual, conforma una base de conocimiento organizacional, que facilita el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización. Igualmente, es posible asegurarse de que estos se realicen de acuerdo a estándares y políticas definidas, para garantizar el nivel de calidad esperado y la alineación con los objetivos de la organización.
- El modelo GTCD por su estructuración deberá permitir ser utilizado en PyMES de otro sector similar al objeto de estudio, como herramienta para el diagnóstico, la gestión y el cambio planeado para lograr un conjunto de mejoras concretas e inmediatas para el desempeño de sus empleados, las cuales se reflejan directa o indirectamente en la productividad y en los niveles de competitividad de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- 1- Allaire, Yvan & Firsirotu, Mihaela E. (1982). Cultura Organizacional. Legis Editores, S.A.
- 2- Álvarez, A. C. (1990). La administración de personal. Cuarta edición. Bogotá.: Taller Gráfico.
- 3- Álvarez, Augusto C. (1986). La Administración de personal. Editorial Gamacolor, Bogota.
- 4- Arana Gondra, R (1990). Los recursos humanos en la empresa. Barcelona.: Plaza y Janés.
- 5- Armstrong, M. (1991). Gerencia de recursos humanos: Integrando el personal y la empresa. Bogotá.: Legis.
- 6- Arsham, Hossein (s.f.). Modelos Dinámicos para Decisiones de Negocios, pp. 8 y 11. Disponible en: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/stat-data/Forecasts.htm> – Acceso: 15 de julio de 2008
- 7- Bertalanfy L. Von (1976). Teoria de los sistemas. Mexico, F.C.E.
- 8- Bohlander, George; Sherman, Arthur & Snell, Scott (2001). Administración de recursos humanos. Decima segunda edición. Editorial Thomson, Madrid .
- 9- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (1996). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Irwin, 4ª edición, España, p. 7
- 10- Byars, Lloyd L. (1983). Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones. Nueva editorial Interamericana, México.
- 11- Cañibano Calvo, Leandro; Sánchez Muñoz, M. Paloma; García-Ayuso Covarsí, Manuel; Chaminade Domínguez, Cristina (2002). Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (informe de capital intelectual). Proyecto Meritum. Fundación Airtel.
- 12- Caro, A. (2001). Gestión Humana: la imagen del servicio. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia
- 13- Castillo Aponte, José (2006). Administración de Personal. Ecoe ediciones, 2ª edición, Bogota, Colombia, p. 17
- 14- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, 8ª edición, México.
- 15- Cuesta Santos, Armando (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. Editorial: Artes Gráficas del Valle Ltda., Cali-Colombia
- 16- DeCenzo, D. & Robbins, S. (2003). Administración de recursos humanos. Editorial Limusa, México.
- 17- Delgado González, S. & Ena Ventura, B. (2006). Recursos humanos. Tercera edición. Internacional Thomson, Madrid.
- 18- Dessler, Gary (2001). Administración de Personal. 8ª edición, Editorial Printice-Hall, México
- 19- Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, 2ª edición, España, p. 8.
- 20- Ena Ventura, B.; Delgado González, S. & Ena Ventura, T. (2006). Gestión administrativa de personal. Segunda edición. Internacional Thomson Editores, Madrid.
- 21- Gómez Mejía, Luís R.; Balkin, David B. & Cardy, Robert L. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª edición. Editorial Prentice Hall, España.
- 22- Hamel, G. & Prahalad, C. (1995). Compitiendo por el futuro. Madrid, Editorial Ariel
- 23- Isaac Godinez, Cira Lidia (2004). *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.
- 24- Ivancevich, J.; Lorenzi, O.; Skinner, S. (1996). Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw Hill, México.
- 25- Ivancevich, John M. (2004). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, México.
- 26- Johansen Bertoglio, Oscar (1982). Introducción a la Teoría General de Sistemas. Editorial Limusa S.A. Primera edición, México, p. 147
- 27- Kaplan, Robert S. & Norton, Davis P. (2004). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000, España.
- 28- Kast E., Freemont & Rosenzweig, James E. (1998). Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: McGraw-Hill.

- 29- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994), Human resource system and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management review*, 19(4).
- 30- Monday, R. Wayne & Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson-Prentice Hall, 9ª edición, México, p. 8
- 31- Paniagua, E., López, B., Martín, F., Campos, M., Cárceles, A., Rodríguez, A., et al. (2007). *La Gestión tecnológica del Conocimiento*. Ediciones Edit.um, España, p. 21, 86.
- 32- Thevenet, Maurice (1986). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos
- 33- Uyterhoeven, Hugo E. R; Ackerman, Robert W. & Rosenblum, John W. (1982). *La estrategia y la organización*. Editorial Diana, México.
- 34- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnostico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Editorial Trillas, México
- 35- Werther, William (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana, México.
- 36- Werther, William B. (Jr.) & Keith, Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición Editorial McGraw Hill, México
- 37- Zapata Cantú, Laura Esther (2004). *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. Disponible en: http://selene.uab.es/depeconomia-empresa/tercer_cicle/doctorats/documents/Treball_Recerca_L_Zapata.pdf. Acceso: 25 de Febrero de 2007