



# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## MODELO DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN HUMANA EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICOS DE LA CIUDAD DE CALI

### Resumen / Abstract

El modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana (GTCD), 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, las cuales contribuyen con 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 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) optimizar los recursos y capacidades disponibles lo cual se refleja en la mejora de los niveles de competitividad.

*The GTCD model is designed from the strategic direction of the organization and 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.*

### Palabras clave / Key words

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

*Model, generation and knowledge transfer, management indicators.*

**Marino Valencia Rodríguez,**  
Doctorante de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Ciencias de la Organización, Especialista en Finanzas, Especialista en Marketing Estratégico, Lic. en Ciencias de la Educación, estudios de Ingeniería Industrial, Director del Observatorio de Gestión del Talento Humano – Universidad Libre seccional Cali. Profesor Investigador de la Universidad Libre seccional Cali.- Colombia.

e-mail: marinval5@yahoo.com;  
marino.valencia@email.unilibrecali.edu.co

### 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

Recibido: 01/10/2009

Aprobado: 15/12/2009

de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana (GTCD), en PyMES del sector Cárnicos de la ciudad de Cali, articulado con los componentes fundamentales de un 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.) [1], 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 forma parte del proyecto doctoral "Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali".

## DESARROLLO

El modelo GTCD está concebido con enfoque sistémico [2; 3; 4]. 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.

Igualmente, la revisión de diferentes autores como: Chiavenato (2007)[5], Ivancevich (2004)[6], Gómez et al. (2001)[7], Dolan et al (2003)[8], Álvarez (1986)[9], Arana (1990)[10], Byars & Rue (1996)[11], Castillo (2006)[12], Dessler (2001)[13], Monday & Noe (2005)[14], Werther & Davis (2000)[15], Bohlander et al. (2002)[16], Werther (2000)[17], Byars (1983)[18], DeCenzo & Robbins (2003)[19], Ena et al. (2006)[20], Delgado & Ena (2006)[21], Álvarez (1990)[22], Armstrong (1991)[23] y Bernardin (2007)[24] en materia de recursos humanos; permiten sustentar la temática aquí abordada sobre los procesos de dirección y gestión humana. Asimismo, se avanza en el desarrollo de los estudios realizados por el tesista en el tema de la gestión del conocimiento en PyMES de la ciudad de Cali.

*Metodológicamente*, se optó por 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 toma como referencia el modelo de Zapata (2004)[25]. 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 & Álvarez del Blanco, 1998 citados en [26]), que se sustentan en: principios,

objetivos, premisas, dimensiones estructurales, elementos y actividades.

### Principios, objetivos y premisas del modelo GTCD

Los principios del modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana, son los que se enuncian a continuación:

- *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.
- *Participación*: 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 lograr la sincronización con las estrategias, misión y visión de la organización.

Los objetivos del modelo son:

- Disponer de una metodología para adquirir, integrar, compartir, utilizar y desarrollar nuevas capacidades y nuevos conocimientos que permiten construir una ventaja competitiva sostenible para la organización.
- Gestionar, de manera efectiva, el conocimiento para lograr una buena comprensión de los procesos humanos y de la organización; y que, a través de éstos, la información se transforme en conocimiento y en acciones para atender los desafíos y dificultades del entorno competitivo de las organizaciones.

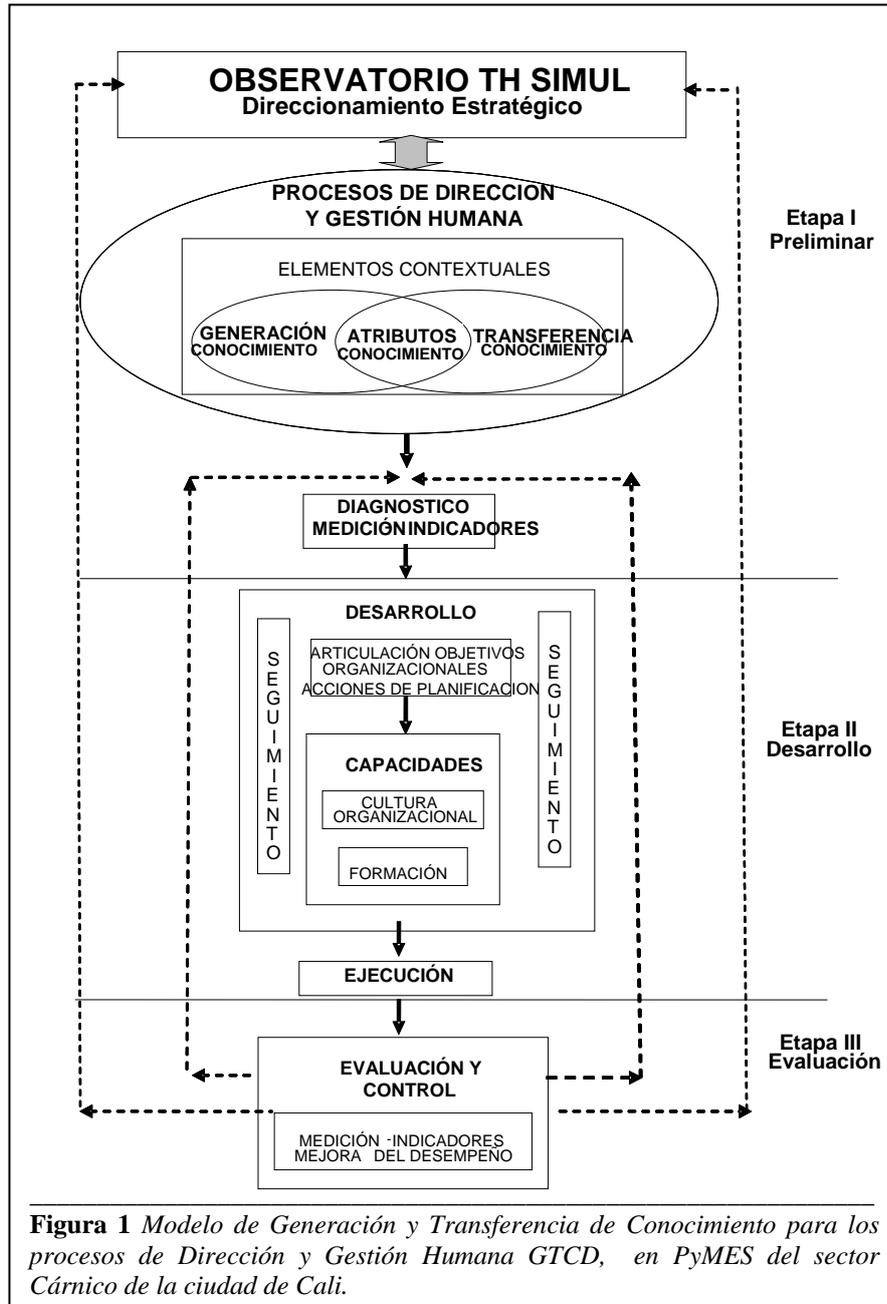
Las premisas del modelo son las siguientes:

- Decisión de la alta dirección de implementar el modelo.
- Definición de la visión, misión y objetivos de la organización.
- 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.

### Dimensiones estructurales, elementos, actividades y etapas que componen el modelo GTCD

El modelo GTCD agrupa los recursos de la empresa en tres categorías: Sistemas físicos, Sistemas de gestión, Conocimientos [27]. En la Figura 1 se presenta el modelo GTCD, conformado por tres etapas, las cuales contienen una serie de pasos que están articulados con elementos y actividades que se desarrollan dentro de cada una de ellos.

**MODELO DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN HUMANA (GTCD), EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICOS DE LA CIUDAD DE CALI**



**Figura 1** Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana GTCD, en PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali.

**Desarrollo de las etapas y sus procedimientos para implementar el modelo GTCD**

La Alta Dirección y el área de Talento Humano son los encargados de impulsar el modelo GTCD en la organización. Es decir, ellos son los que crean las condiciones para que el modelo se difunda en el interior de la organización, lo cual permite la participación de todo el personal y las partes interesadas externas.

**Etapa I – Preliminar**

Los pasos que se tienen en cuenta dentro de esta etapa son:

- Diseñar un **observatorio para la gestión del talento humano - TH SIMUL (Talento humano: Sistema de Monitoreo Universidad Libre)**. Éste es un centro de monitoreo, donde se analiza la información obtenida en los procesos de dirección y gestión humana, y la planeación de estrategias generadoras de conocimiento; es un lugar de intercambio interinstitucional y de prospección de

variables, a través del empleo de las tecnologías de la información, la comunicación y el trabajo en red entre las organizaciones. El objetivo general de este observatorio es estudiar los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones; sus principios de observación son la gestión, la dirección y el desarrollo del talento humano. De manera fundamental, aporta información sobre la formación, la cultura organizacional y la competitividad.

- Definir el **direccionamiento estratégico** de la empresa: Proceso en el cual se establece la estrategia de actuación de la organización ante el mercado, motivada por el análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) [28; 29; 30; 31; 32]. La Dirección Estratégica (DE) está unida a la Planificación Estratégica (PE). La DE establece la dirección que se debe seguir, la PE es el mecanismo de ejecución. Es decir, en la

PE, se programan las acciones encargadas de alcanzar las metas (de competitividad) de la organización.

- Determinar los **procesos de dirección y gestión humana** en la empresa. Los procesos básicos del área de Talento Humano, y los procesos de dirección y desarrollo humano. Se articula el plan estratégico del área de talento humano al plan estratégico de la organización.
- Determinar los **procesos de generación y transferencia de conocimiento** en la empresa. *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. *La transferencia de conocimiento* analiza los espacios de intercambio de conocimiento y los procesos técnicos que lo hacen posible.
- **Diagnosticar** los pasos anteriores. Después de conocer la situación en que se encuentran los procesos de gestión humana, la generación y transferencia de conocimiento, la cultura organizacional y las necesidades de formación; para actualizar el sistema en función de gestionar el cambio y el desarrollo e implementación de la estrategia, es necesario integrar el área de Talento Humano con toda la organización, e implementar estilos y formas de trabajo que desde la alta dirección hasta los niveles inferiores, logren uniformidad y coherencia entre lo que se desea y lo que se hace, frente a parámetros definidos en indicadores de gestión para cultura organizacional y formación (variables independientes) y competitividad (variable dependiente) [33].

#### **Etapa II – Desarrollo**

Con la información obtenida en la etapa I, se procede a desarrollar parámetros para implementar el modelo GTCD. En este sentido, se requiere enfocar las acciones concretamente a dos factores clave de éxito: *la cultura organizacional y la formación*. Para ello 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. Los pasos que se tienen en cuenta dentro de esta etapa son:

- Articular los **objetivos organizacionales** y las **acciones de planificación**. Cuando se evalúa la situación actual de la empresa, se incluye, de manera simultánea, el diagnóstico y diseño de una ruta hacia un ambiente laboral, que le permita a las personas ser productivas e innovadoras, y que, 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.
- Desarrollar las **capacidades** clave de éxito de cultura organizacional y formación, que representan el beneficio que el modelo aportará a la organización. En este paso se integra la información obtenida de los pasos anteriores y se utiliza para complementar la información requerida.
  - a) En cuanto a la **cultura organizacional**, se identifican los valores y principios básicos de una organización, para que éstos sean conocidos y compartidos por el personal, y guarden congruencia con el comportamiento organizacional en el desarrollo de su

cultura [34; 35]. Además, en forma sistémica, se deben ir adecuando los procedimientos utilizados en la organización para todos los niveles.

Para ello, se elaborarán posters de la Misión, Visión, Valores Corporativos y Principios, para ser conocidos y aceptados por todo el personal, clientes y proveedores.

b) En cuanto a la **formación**, el recurso humano en las PyMES, tiene ciertas necesidades que deben ser consideradas por los altos directivos para acoplarlas 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.

Dentro de las condiciones para que el aprendizaje individual se traduzca en una contribución al desarrollo organizacional, la organización debe capacitar a los directivos y al personal de la empresa para que reciban el conocimiento organizacional requerido y así, se continúe con el proceso de generación y transferencia del conocimiento al interior de la empresa en el tiempo. Igualmente, se asesora a los diferentes facilitadores internos -líderes del proceso de formación- en el diseño, realización, seguimiento y evaluación de las actividades establecidas en el plan de capacitación de la empresa.

- Realizar el **seguimiento** a las acciones. Se supervisan las actividades a través de la matriz de valoración, lo cual 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. Es fundamental mantener un intenso seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos operativos planteados.
  - **Ejecutar** las acciones. Para implementar los planes de acción, primeramente se verifica, en el personal, el interés hacia el tema y se identifican las personas interesadas en la problemática de las condiciones de trabajo y la productividad. En este sentido, se organizan reuniones para presentar la metodología y distribuir el material didáctico, y los manuales de capacitación.
- #### **Etapa III – Evaluación y Control**
- Se tiene en cuenta dentro de esta etapa el siguiente paso:
- Realizar la **medición y mejora del desempeño** a través de **indicadores de gestión**. La metodología desarrollada presta especial atención a los factores internos que afectan el personal, los métodos de trabajo y la gestión gerencial. 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 el indicador de competitividad (variable dependiente). Esto con el propósito de evaluar la importancia y evolución de las estrategias definidas por la organización para enfrentar el cambio.

## **CONCLUSIONES**

- Se propone un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana (GTCD), para apoyar las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali en la gestión del conocimiento, con el fin de que éste fluya entre las

## MODELO DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN HUMANA (GTCD), EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICOS DE LA CIUDAD DE CALI

personas y se genere y transfiera constantemente durante los procesos organizacionales, sirviendo de soporte para la toma de decisiones y, por tanto, para el desempeño de la organización.

- El modelo GTCD parte del direccionamiento estratégico de la empresa, y se convierte en una herramienta que refleja el compromiso de ésta con 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. La aplicación del modelo propuesto permite a las PyMES mejorar la productividad, puesto que optimiza la utilización de los recursos y capacidades disponibles, al tiempo que contribuye a un mejor desempeño de los empleados.

- El modelo GTCD enuncia una cultura organizacional abierta y colaborativa que motiva a los empleados de la organización a buscar nuevas formas de hacer las cosas; 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 en relación con las necesidades reales de la empresa, adquirir nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y crear nuevos procesos o formas de hacer las cosas en el área laboral.

- Con el modelo GTCD, se diagnostican los procesos de la empresa. Es posible medirlos y, por lo tanto, realizar una gestión efectiva de ellos. Igualmente, es posible asegurarse de que éstos se realicen de acuerdo con estándares y políticas definidas, para garantizar que tienen el nivel de calidad esperado y que están alineados con los objetivos de la organización. Un beneficio del manejo de los procesos es su documentación sistemática, la cual conforma una base de conocimiento organizacional, que facilita el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización. 🏠

### REFERENCIAS

1. ARSHMA, Hossein. "Modelos Dinámicos para Decisiones de Negocios". [en línea]. [fecha de consulta: 15 de julio de 2008]. Disponible en: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/stat-data/Forecasts.htm>
2. JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar. *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Primera edición. México: Editorial Limusa S.A, 1982.
3. KAST E., Freemont y ROSENZWEIG, James E. *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: McGraw-Hill, 1998.
4. BERTALANFY L., VON *Teoría de los sistemas*. Mexico: F.C.E, 1976.
5. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 8ª edición. México: Editorial McGraw Hill, 2007.
6. IVANCEVICH, John M. *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 2004.
7. GOMEZ MEJIA, Luis R., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª edición. España: Editorial Prentice Hall, 2001.
8. DOLAN, Simon L. et al. *Gestión de los Recursos Humanos*. 2ª edición. España: Editorial McGraw Hill, 2003.
9. ÁLVAREZ, Augusto C. *La Administración de personal*. Bogota: Editorial Gamacolor, 1986.
10. ARANA GONDRA, R. *Los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Plaza y Janés, 1990.
11. BYARS, Lloyd L. y RUE, Leslie W. *Gestión de Recursos Humanos*. 4ª edición. España: Editorial Irwin, 1996.
12. CASTILLO APONTE, José. *Administración de Personal*. 2ª edición. Bogota, Colombia: Ecoe ediciones, 2006.
13. DESSLER, GARY *Administración de Personal*. 8ª edición. México: Editorial Prentice-Hall, 2001.
14. MONDAY, R. Wayne y NOE, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª edición. México: Editorial Pearson-Prentice Hall, 2005.
15. WERTHER, William B. (JR.) y KEITH, Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición. México: Editorial McGraw Hill, 2000.
16. BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott *Administración de recursos humanos*. Decima segunda edición. Madrid: Editorial Thomson, 2002.
17. WERTHER, William. *Administración de personal y recursos humanos*. Tercera edición. México: McGraw Hill Interamericana, 2000.
18. BYARS, Lloyd L. *Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones*. México: Nueva editorial Interamericana, 1983.
19. DECENZO, D. y ROBBINS, S. *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa, 2003.
20. ENA VENTURA, B., DELGADO GONZALEZ, S. y ENA VENTURA, T. *Gestión administrativa de personal*. Segunda edición. Madrid: Internacional Thomson Editores, 2006.
21. DELGADO GONZALEZ, S. y ENA VENTURA, B. *Recursos humanos*. Tercera edición. Madrid: Internacional Thomson, 2006.
22. ÁLVAREZ, A. C. *La administración de personal*. Cuarta edición. Bogotá: Taller Gráfico, 1990.
23. ARMSTRONG, M. *Gerencia de recursos humanos: Integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis, 1991.
24. BERNARDIN H., John. *Human Resource Management*. 4ta edition. New Cork: editorial McGraw-Hill, 2007.
25. ZAPATA CANTÚ, Laura Esther "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". Trabajo de grado (Disponible en: [http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer\\_cicle/doctorats/documents/Treball\\_Recerca\\_L\\_Zapata.pdf](http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer_cicle/doctorats/documents/Treball_Recerca_L_Zapata.pdf). Acceso: 25 de Febrero de 2007). Departamento de Economía de la

- Empresa (Doctorado Creación, Estrategia y Gestión de Empresas), Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2004.
26. ISAAC GODINEZ, Cira Lidia. "Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio ambiente (CYMA) Aplicado en Organizaciones Cubanas". Tesis para optar el título de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de la Habana, Cuba: Departamento de Matemática Aplicada, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2004.
  27. HEREDIA ÁLVARO, José Antonio. *La gestión de la fábrica: modelos para mejorar la competitividad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A, 2005.
  28. CERTO, Samuel C. y PETER, J. Paul. *Dirección Estratégica*. 3ra. Edición. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U./Irwin, 1998.
  29. DAVID, Freud R. *La Gerencia Estratégica*. Novena reimpresión. Santafé de Bogotá: Colombia Fondo editorial Legis, 1994.
  30. DAVID, Freud R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 5ª. Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1997.
  31. HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan E. y SLOCUM JR., John W. *Administración: Un enfoque basado en competencias*. 11va edición. México: Gengage Learning Editores S.A., 2009.
  32. HILL, Charles W. y JONES, Gareth. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. 3ra edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A, 1997.
  33. CUESTA SANTOS, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Cali-Colombia: Artes Gráficas del Valle Ltda, 2008.
  34. KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. 1ra edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Pearson Education S.A., 2001.
  35. OGALLA S., Francisco. *Sistema de Gestión: Una guía práctica*. 1ra edición. España: Editorial Díaz de Santos, 2005.

