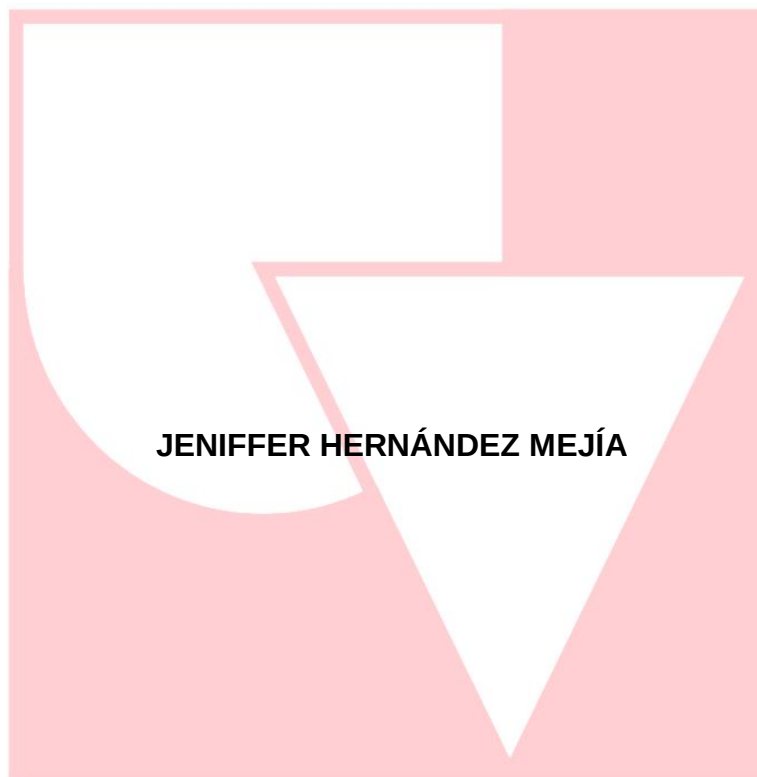


**MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO: ANÁLISIS A LAS
PROPUESTAS TEÓRICAS RESPECTO A SU CONTRIBUCIÓN EN LA
TRANSICIÓN DE RECURSO A CAPITAL HUMANO, EN EL MARCO DE LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**



**Universidad
del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2018**

**MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO: ANÁLISIS A LAS
PROPUESTAS TEÓRICAS RESPECTO A SU CONTRIBUCIÓN EN LA
TRANSICIÓN DE RECURSO A CAPITAL HUMANO, EN EL MARCO DE LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

JENIFFER HERNÁNDEZ MEJÍA
Código: 201360056

Trabajo de Grado para Optar al Título de Administradora de Empresas

Directora
Profesora, Claudia Martínez Cortés
Magíster en Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	11
1.1.1 Formulación del problema.	13
2 OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 JUSTIFICACIÓN	15
4 DISEÑO METODOLÓGICO	16
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	16
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	16
5 MARCO DE REFERENCIA	18
5.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	18
5.2 VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL	20
5.2.1 Antecedentes acerca de la ventaja competitiva.	20
5.2.2 Referentes conceptuales de la ventaja competitiva empresarial.	21
5.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	22
5.3.1 Contexto histórico y referente conceptual de la estrategia empresarial.....	22
5.3.2 Gestión de los recursos y capacidades en la estrategia empresarial.	25
5.3.3 El recurso humano como generador de valor.	27
5.4 GESTIÓN DE VALOR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	28
5.4.1 Referentes conceptuales de gestión de valor en las organizaciones.	28
5.4.2 Inductores de valor en las organizaciones.	31
5.4.3 El recurso humano como inductor de valor.....	34
5.4.4 La gestión del conocimiento como estrategia en la generación de valor organizacional.....	34
LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO (GRH) Y SUS MODELOS DE GESTIÓN	37
6.1 LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO A TRAVÉS DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN	37
6.1.1 Escuela de la administración científica – 1903.	37
6.1.2 Escuela de la teoría burocrática - 1909.	38

6.1.3	Escuela de la teoría clásica – 1916.	39
6.1.4	Escuela de la teoría de las relaciones humanas - 1932.	39
6.1.5	Escuela de la teoría del desarrollo organizacional - 1962.	40
6.1.6	Escuela de la teoría contingencial - 1972.	41
6.2	MODELOS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	43
6.2.1	Modelo de Beer y colaboradores (1990).	43
6.2.2	Modelo de Harper y Lynch (1992).	45
6.2.3	Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005) 46	
6.2.4	Modelo para la administración de los recursos de capital humano, Werther y Davis (2008).....	48
7	LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO EN LA CREACIÓN DE VALOR ORGANIZACIONAL.....	56
7.1	PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .57	
7.1.1	Tipos de conocimiento según Nonaka y Takeuchi.....	59
7.2	MODELOS BASADOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	63
7.2.1	Modelo Wiig de pilares de gestión del conocimiento (1993)	64
7.2.2	Modelo de las cuatro fases o SECI (socialización – externalización – combinación – internalización) – 1994.....	64
7.2.3	Modelo de capacidades básicas y creación del conocimiento – Leonar Barton 1995.....	66
7.2.4	Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible - 1997	66
8	RELACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO CAPITAL GENERADOR DE VALOR EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	71
8.1	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: PERSPECTIVA DESDE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS Y MODELOS DE GRH 71	
8.2	GENERACIÓN DE VALOR Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	73
9	CONCLUSIONES.....	78
10	BIBLIOGRAFÍA.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del marco referencial	18
Figura 2. Estrategias genéricas de Ventaja Competitiva.....	20
Figura 3. Relación de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva empresarial.....	26
Figura 4. Creencias sobre la valorización del recurso humano a partir de su gestión.....	28
Figura 5. Sistema de Creación de Valor	31
Figura 6. Definiciones clave en el marco de referencia	36
Figura 7. Principios administrativos de Fayol	39
Figura 8. Modelo de Beer y colaboradores (1990)	44
Figura 10. Modelo de Harper y Lynch (1992)	46
Figura 11. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)	47
Figura 12. Modelo de la administración de capital humano y los subsistemas que lo componen	49
Figura 13. Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de capital humano.....	50
Figura 14. Etapas del desarrollo de la humanidad	57
Figura 15. Dos tipos de conocimiento	59
Figura 16. Modelo SECI.....	65
Figura 17. Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible	67
Figura 18. Vínculos entre la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento para generar valor en la organización	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de las definiciones de ventaja competitiva.....	22
Tabla 2. Escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg y Lampel.....	23
Tabla 3. Características de las definiciones de estrategia empresarial	24
Tabla 4. Concepción del recurso humano en las escuelas del pensamiento administrativo	41
Tabla 5. Modelos actuales de gestión del recurso humano.....	50
Tabla 6. Análisis de los Modelos de Gestión del Recurso Humano	52
Tabla 7. Nociones de gestión de conocimiento	61
Tabla 8. Tipos de modelos según Rodríguez.....	63
Tabla 9. Modelos Basados en la Gestión del conocimiento	68

NOTA DE ACEPTACIÓN

CAROLINA SOLARTE GÓMEZ
Docente Universidad del Valle
Jurado

DEDICATORIA

A mi ángel en el cielo, por acompañarme en cada paso que doy, por ser mi fuerza en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios, por ser mi guía y mi refugio, por no desampararme y por mostrarme a diario que siempre puedo dar más, porque aunque muchas veces no entendamos el por qué de las cosas, él siempre nos conduce como debe ser.

A mi familia, por su constante apoyo... Especialmente a mi hermano Juan José, por creer en mí, espero nunca defraudarlo y poder seguir siendo su ejemplo; a mi abuela Miriam, por no desampararme nunca, por ser incondicional en todo momento; y a mi mamá por su esfuerzo, siempre busco corresponderlo.

A la Universidad del Valle por ser mi segunda casa, por ayudar a formarme no sólo como profesional, sino también como persona.

A mis profesores, por sus enseñanzas y anécdotas de vida. De manera especial a la profesora Claudia Martínez Cortés, porque a pesar de cruzarnos al final de mi etapa estudiantil en la universidad, decidió apoyarme para materializar mi idea de trabajo de grado.

A mis compañeros y amigos cercanos, por su apoyo, por ayudar a levantarme las veces que me he visto caer: Diana, Isabel, Lorena, Brayan, Priscilla.

A Juan Felipe, por ser, estar y permanecer.

Resumen

En el desarrollo de la teoría administrativa, desde la perspectiva de los recursos humanos se ha analizado el papel del hombre y sus aportes a las organizaciones, y desde la perspectiva de la gestión se han analizado modelos para administrar efectivamente los recursos de la empresa para el desarrollo de estrategias y ventaja competitiva, la generación de valor y garantizar sostenibilidad en el tiempo. Así, en el presente documento se establece la relación de la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento para el desarrollo de capacidades orientadas a la generación conocimiento en la organización, entendiendo éste último como un activo intangible clave en la generación de valor y ventaja competitiva organizacional.

Palabras clave

Recursos Humanos, Modelos de Gestión, Gestión del Conocimiento, Ventaja Competitiva, Generación de Valor Organizacional.

Abstract

In the development of administrative theory, from the perspective of human resources has been analyzed the role of man and their contributions to organizations, and from the perspective of management have been analyzed models to effectively manage the resources of the company for the development of strategies and competitive advantage, the generation of value and guarantee sustainability over time. Thus, this document establishes the relationship between human resource management and knowledge management for the development of skills aimed at generating knowledge in the organization, understanding the latter as a key intangible asset in the generation of value and advantage organizational competitive.

Key Words

Human Resources, Management Models, Knowledge Management, Competitive Advantage, Generation of Organizational Value.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se establece la relación y alineación existente entre los procesos de gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento como estrategia de generación de valor en la ventaja competitiva empresarial, se busca analizar la relación entre ambos elementos teóricos a la luz de sus procesos y modelos de gestión.

El recurso humano como capital generador de valor organizacional en el contexto de la gestión del conocimiento, se establece desde lo propuesto en los modelos de gestión del recurso humano y los modelos de gestión del conocimiento en el marco de los diferentes enfoques presentados, la generación de ventaja competitiva en la estrategia empresarial y la generación de valor desde los recursos humanos, determinando si efectivamente el recurso humano está inmerso como tal en la gestión del conocimiento.

Así, en el desarrollo de esta investigación se presenta en primer lugar la identificación de las variables que sustentan los modelos de gestión del recurso humano, seguidamente se exponen las diferentes perspectivas teóricas y modelos que abordan la gestión del conocimiento como ventaja competitiva en la estrategia empresarial y posteriormente, se presenta una relación del recurso humano como capital generador de valor en la gestión del conocimiento a través de las escuelas administrativas y sus modelos, y finalmente, el planteamiento de estrategias para la gestión del recurso humano como capital generador de valor en la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el desarrollo de la teoría administrativa¹ se ha analizado el papel del hombre como agente de cambio determinante en las organizaciones. Así, desde el enfoque de las teorías clásicas de la administración, el hombre se concibe como un elemento aportante al sistema productivo asociándolo a costo y eficiencia técnica; entre tanto, en las perspectivas teóricas contemporáneas el hombre cobra protagonismo al ser considerado un recurso dotado de capacidades, conocimientos, actitudes y motivaciones, que repercuten en el desempeño de la organización.

En consecuencia, desde los referentes teóricos se advierte una evolución importante respecto al papel que juega el hombre como recurso en la organización, pasando de ser un elemento de costo, a reconocerse y ser reconocido como un ser pensante, donde su experiencia, habilidades y competencias, potencian sus capacidades convirtiéndose en un recurso generador de valor organizacional; parafraseando a Ortiz², susceptible de convertirse en ventaja competitiva perdurable para la organización, a través de la estrategia de la gestión del conocimiento.

De lo anterior puede inferirse un nuevo enfoque gerencial que reconoce al Hombre y el conocimiento que este posee y aporta como el valor más importante que tienen las organizaciones. Este nuevo enfoque, es consecuente con los cambios significativos que han tenido las organizaciones en su vida económica, a propósito de la era de la información, cambios en lo que respecta a la forma de definir y orientar las estrategias relacionadas con la gestión, uso y potencialización de sus recursos a fin de ganar un lugar en el mercado a través de la consolidación de ventajas competitivas. Por tanto, mientras en la denominada “sociedad industrial”, recursos como la tecnología y bienes de capital eran la principal fuente de ventaja competitiva, en la sociedad de la información el conocimiento se constituye como el eje central de su ventaja competitiva.

En este sentido, “la ventaja competitiva debe descansar en la dotación y el desarrollo de conocimientos, el cual se origina y acumula en las personas, convirtiéndose éstas en el principal activo de la empresa y, por tanto, el máximo

¹ DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. 2 ed. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, 2001.

² ORTIZ, Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. 2 ed. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, 2005. p. 57.

potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito su actividad.”³ Por lo tanto, el reto que hoy enfrentan las organizaciones es la capacidad de gestionar el conocimiento, entendiendo éste como el “proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”⁴. Generación de valor que se crea a partir del recurso humano.

Al indagar sobre ¿cómo crear valor a partir del recurso humano?, los autores Friedman, Hatch y Walker⁵, plantean que es necesario realizar una transición que implica pensar el recurso humano como capital humano, ya que éste le da una connotación valiosa a la persona, la hace susceptible de medir su valor de acuerdo a lo que se invierte en ella y a los beneficios que suponga para la organización dicha inversión. En tal sentido, la gestión del hombre como recurso humano según Werther y Davis tiene como eje central “mejorar las aportaciones que las personas efectúan en las organizaciones”⁶.

Desde este enfoque, y recogiendo los elementos que plantea al respecto el profesor Alberto Ortiz, la gestión del conocimiento en las organizaciones implicará entre otros aspectos, concebir el capital humano como fuente generadora de ideas e innovaciones, lo que lleva a “introducir cambios radicales en los enfoques convencionales vinculados a los procesos de selección, contratación y desarrollo del talento humano”⁷.

En este marco, estudios sobre la gestión del recurso humano desarrollados a partir de la década de los 90, permiten evidenciar la existencia de diferentes modelos orientados a dicha gestión los cuales en su fundamento comprenden procesos, que al igual que las teorías administrativas han evolucionado en su concepción del papel de las personas en la organización, encontrando así modelos cuyas estrategias están orientadas a la generación de valor a partir del fortalecimiento de las capacidades de las personas. Lo propio corresponde a la gestión del conocimiento, en la que a mediados de la década de los 90 son

³ Blásquez, et.al. Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Innovar 16 (28). 2006. P.43-56

⁴ HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestión del Conocimiento. España: Deusto. 2013. Citado por: PEREIRA, Humberto. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Costa Rica: CEGESTI. Éxito Empresarial / No. 135. 2011

⁵ FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. Atraer, gestionar y retener el capital humano. Madrid. Paidós Empresa. 2000. Citado por: DE HARO GARCÍA, José Manuel. Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 19, núm. 3, 2003, p. 297

⁶ WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas [Traducido al español de Human resources and personnel management]. 6 ed. México: McGraw-Hill 2008. p. 27.

⁷ ORTIZ. Op. cit., p. 233.

diferentes las metodologías que al respecto estudiosos del temas han desarrollado.

De lo anterior se infiere que un acertado modelo de gestión del recurso humano en la organización deberá tener como objetivo explícito o implícitamente su contribución a la gestión del conocimiento organización.

Es en esta dirección que cobra interés el presente trabajo, toda vez que: a) tanto para los modelos teóricos del recurso humano como para la gestión del conocimiento, el recurso central es el Hombre; b) los modelos de gestión de recurso humano sustentados sobre las teorías contemporáneas de la administración, se asume consideran en sus proceso de gestión aspectos estratégicos y organizativos para la creación de valor relacionada con la configuración del recurso humano como capital; y c) lo anterior, conlleva a suponer que los modelos de gestión del recurso humano bajo la perspectiva de creación de valor ponen al alcance de los procesos de gestión del conocimiento el recurso humano en condición de capital.

En este sentido, la pregunta que orientadora de investigación fue:

1.1.1 Formulación del problema.

¿Cómo contribuyen los proceso de gestión de recurso humano – RH definidos en sus modelos de gestión a consolidar capital humano en el marco de la gestión de conocimiento organizacional?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar si los procesos definidos en los modelos de gestión del recurso humano contribuyen a consolidar capital humano en el marco de la gestión de conocimiento organizacional.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la perspectiva teórica que subyace a los modelos de gestión de recurso humano y su estrategia de creación de valor a partir de la caracterización de sus procesos.
- Caracterizar los modelos de gestión de conocimiento como estrategia empresarial creadora de valor.
- Establecer la relación del recurso humano como capital generador de valor en los procesos orientados a la gestión del conocimiento.

3 JUSTIFICACIÓN

Determinar a partir de un análisis teórico si existe relación entre los modelos que se proponen para la gestión del recurso humano y los modelos de gestión del conocimiento como elementos generadores de valor organizacional, es un tema poco estudiado en el ámbito académico y empresarial, por lo que se constituye en una temática importante para aportar a las organizaciones elementos que les permitan reconocer en la gestión de su recurso humano, un medio para potenciar el logro de los objetivos estratégicos y un elemento diferenciador y generador de valor, y que además es fundamental asegurar el aporte de los conocimientos y de las habilidades de sus colaboradores a través de los modelos de gestión tanto del recurso humano como del conocimiento para lograr así organizaciones más productivas, sostenibles y valoradas.

Las bases teóricas sobre las que se fundamenta el análisis del presente trabajo de investigación, son los modelos de gestión del recurso humano y de gestión del conocimiento, los referentes conceptuales y prácticos de la ventaja competitiva, la estrategia empresarial y la generación de valor. El resultado del mismo constituye un valioso aporte teórico referencial en función del análisis sobre el papel del Hombre en la organización, la gestión como recurso humano y la gestión de su conocimiento en las organizaciones para formular e implementar estrategias empresariales enmarcadas en la generación de valor y la estructuración de una ventaja competitiva efectiva.

El trabajo investigativo se desarrolló bajo el parámetro de la investigación cualitativa a través de un estudio exploratorio basado en el análisis descriptivo de la información documental, atendiendo el interés de caracterizar los enfoques teóricos y conceptuales para establecer posteriormente su relación a partir del método deductivo, es decir, se realizó un análisis de estudios particulares de los cuales se extrajeron conclusiones.

Así, este estudio es de importancia para el rol del profesional en Administración de Empresas, ya que proporciona una visión que contempla la relevancia de valorar y gestionar el trabajo de los colaboradores en la organización, pues son ellos quienes se convierten en generadores de valor al poseer el activo intangible más importante, el conocimiento.

Finalmente, esta investigación representa una contribución académica, teniendo en cuenta que en el desarrollo de investigaciones anteriores no se evidencia propuesta alguna del análisis entre la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento, por lo cual, se induce que a partir de este trabajo académico es posible estimular el interés de futuros profesionales, a la generación de otros estudios o líneas de investigación que continúen nutriendo esta temática.

4 DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se llevó a cabo mediante un estudio de tipo exploratorio⁸, dado el interés de establecer la relación entre los modelos de la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento como estrategia de ventaja competitiva empresarial, teniendo en cuenta la intensión de identificar ideas promisorias que permitan el desarrollo de estudios posteriores a partir de la propuesta actual.

En cuanto al análisis de la información, su tratamiento fue de tipo descriptivo⁹, atendiendo el interés de caracterizar los enfoques teóricos y conceptuales en torno al objeto de estudio de la investigación.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

A partir de la revisión de los postulados generales acerca de los enfoques de gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento, respecto al conjunto de procedimientos de investigación, se empleó el método deductivo, que según Cisneros¹⁰ se caracteriza por llevar a cabo un análisis de estudios particulares para extraer conclusiones.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas en la presente investigación se clasifican como primarias y secundarias. Las primarias, de acuerdo a la revisión de libros de autores principales; las secundarias, teniendo en cuenta la revisión de estudios propuestos a partir de fuentes primarias, entre ellas libros, revistas y artículos consignados en bases de datos bibliográficas de tipo académico.

Para la revisión de dichas fuentes de información, se tuvo en cuenta la delimitación del espacio temporal comprendido entre el siglo XX y el siglo XXI, relacionadas con el tema objeto de estudio.

Como técnica de recolección de información se utilizó la indagación documental en fuentes bibliográficas físicas y digitales, aludiendo a criterios como autores, editoriales o publicaciones, lo que posteriormente posibilitó la sistematización de

⁸HERNÁNDEZ SAMPERINI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. 5 ed. Mac Graw Hill. México. 2010. p. 77.

⁹Ibíd. p.78

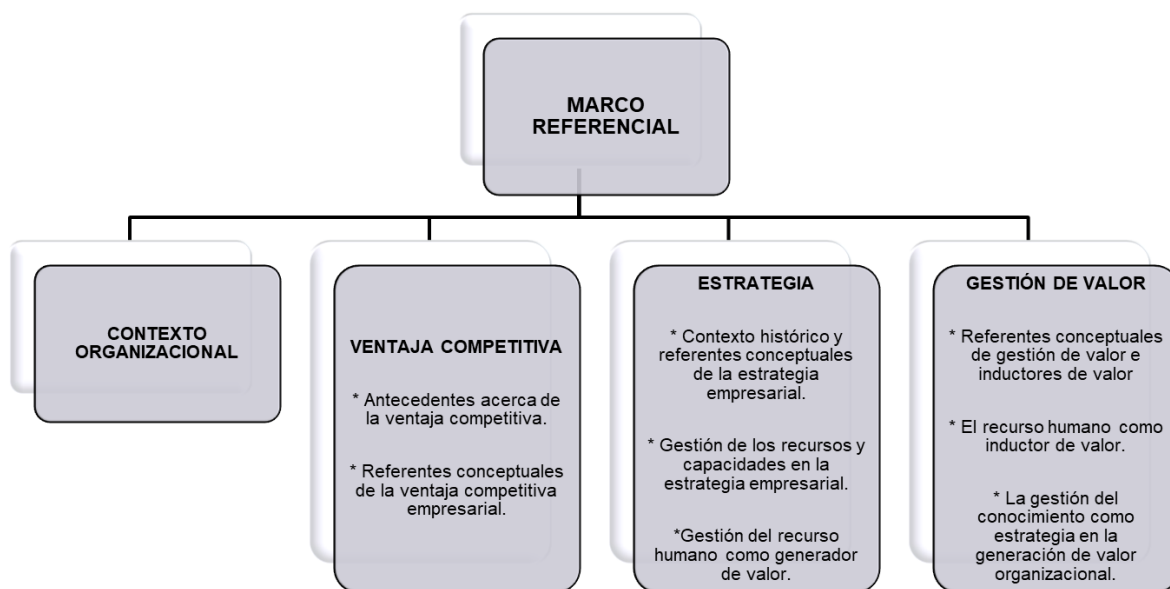
¹⁰CISNEROS ESTUPIÑÁN, Mireya. Como elaborar un trabajo de grado. 2 ed. ECOE ediciones. 2006. p. 41.

un esquema de fichas bibliográficas que facilitó la selección del material académico de la forma más conveniente para el desarrollo de la investigación.

5 MARCO DE REFERENCIA

En la figura 1 se plantean los referentes para el desarrollo de la presente investigación: contexto organizacional, ventaja competitiva, estrategia y gestión de valor en las organizaciones, destacando algunos aspectos de cada uno, y sus interrelaciones.

Figura 1. Esquema del marco referencial



Fuente: elaboración propia

5.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Cada vez son mayores los desafíos que deben enfrentar las organizaciones teniendo en cuenta los constantes cambios del entorno; cambios que generan un impacto a propósito de las oportunidades y/o amenazas que allí se derivan. En este sentido, el entorno es definido por Mintzberg, Quinn y Ghoshal como “todo aquello que es ajeno a la empresa como organización”¹¹. Entre las dimensiones que lo integran se consideran las económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y ambientales; éstas ejercen un efecto sobre la empresa en cuanto al crecimiento económico, la normatividad vigente, las costumbres y valores sociales, la infraestructura tecnológica y el proteccionismo al medio ambiente.

¹¹ MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. Y GHOSAL, S. The strategy process: Concepts, contexts, cases. Estados Unidos: Prentice Hall. 2003. Citado por: ARANO, Raúl M, *et. al.* La importancia del entorno general en las empresas. En: Catálogo de Revistas Universidad Veracruzana, Vol. 2, 2012. p. 2.

A causa de lo anterior, las organizaciones tienen la obligación de analizar dichas dimensiones con el fin de prepararse para enfrentar los retos y las repercusiones que éstas generen, dando lugar a una oportuna respuesta, de tal forma que su desarrollo organizacional sea progresivo, lo que les permitirá adaptarse y sobrevivir en el medio.

En consecuencia, las organizaciones no deben concebirse como entes aislados, ya que el análisis externo conjugado con los subsistemas de la naturaleza interna de la organización, permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, lo que desde la perspectiva de la teoría administrativa se conoce como la matriz DOFA, herramienta que posibilita estudiar la situación actual de la empresa, para emprender acciones que se traducirán en la definición de estrategias, que según Emigdio Contreras, es probable que éstas “se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores”¹².

Por ende, Alberto Ortiz¹³ propone que a partir de la generación de estrategias es posible asegurar una ventaja competitiva sostenible y perdurable, ventaja que de acuerdo con Hill y Jones¹⁴ se fundamenta en las fortalezas específicas de una empresa y surge de dos fuentes complementarias: los recursos y las capacidades.

Desde esta perspectiva, es propicio considerar la existencia de una correlación entre la estrategia y la ventaja competitiva, por cuanto éstas sugieren hablar de la creación de valor. De este modo, “si la razón de las unidades económicas se centra en la creación de valor, adquiere mayor validez la obligación de estructurar planes donde los objetivos estén alineados con las capacidades empresariales, con los factores claves de éxito y con los inductores de actuación o caminos que deberán recorrer los objetivos estratégicos”¹⁵.

Por consiguiente, teniendo en cuenta la configuración de los recursos organizacionales: administrativos, financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos y humanos, es favorable realizar el planteamiento de estrategias basadas en ellos, las cuales conducirán al logro de ventajas competitivas traducidas en excelencia operativa, liderazgo en precios, valor del inversionista, gestión del conocimiento, productividad organizacional, entre otras. Así, se infiere que un recurso organizacional específico: el recurso humano, se constituye como

¹² CONTRERAS, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En: Pensamiento & Gestión, no. 35. 2013. p. 154.

¹³ ORTIZ. Op. Cit. p. 204.

¹⁴ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica. Traducido por Nora Natalia Martínez S. 8 ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 77

¹⁵ ORTIZ. Op. cit., p. 57.

un inductor de actuación, por lo que se vuelve un tema susceptible de estudio para contribuir al logro de la estrategia organizacional.

5.2 VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL

5.2.1 Antecedentes acerca de la ventaja competitiva.

Hacia el siglo XIX, los clásicos de la economía Adam Smith y David Ricardo¹⁶ fijaron su interés en explicar la razón del éxito del comercio internacional de algunos países, surgiendo la denominada Ley de Ventaja Comparativa, en la cual se afirma que el éxito a nivel comercial de ciertos países radica básicamente en la especialización de la producción de bienes a bajo costo. Sin embargo, en el siglo XX se cuestiona si es suficiente hablar del comercio internacional en términos de ventaja comparativa, dando origen a estudios sobre ciertos factores de éxito que implicarían dar una mirada a las variaciones de la competencia, analizando los cambios tecnológicos y las dotaciones propias de cada país, en síntesis, a la globalización económica; todo ello asociado a la creación o durabilidad de las ventajas.

Es así como comienzan a gestarse nuevos enfoques teóricos acerca de la ventaja competitiva, destacándose principalmente los desarrollos del estadounidense Michael Porter, quien plantea las siguientes tres estrategias genéricas para alcanzarla.

Figura 2. Estrategias genéricas de Ventaja Competitiva

Liderazgo en costos	• Indica que la empresa debe reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, lo que se deberá ver reflejado en un menor precio al consumidor
Diferenciación	• Se identifica cuando la empresa produce productos y/o servicios únicos a la percepción de los consumidores, quienes deben estar dispuestos a pagar un precio incluso mayor al de la competencia por la adquisición de dichos productos y/o servicios
Enfoque o concentración	• Consiste básicamente en la delimitación de un segmento de mercado bien definido, al cual se pretende impactar satisfaciendo sus deseos y necesidades.

Fuente: elaboración a partir de Porter, Michael. La ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desarrollo superior. Argentina, Editorial Continental S.A. de C.V. 1991. p. 30-32

¹⁶ BUENDÍA RICE, Edgar Alejandro. El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. En: Análisis Económico, vol. XXVIII, núm. 69. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México 2013, pp. 55-78

Así, Michael Porter, afirma que la ventaja competitiva es el valor percibido que hace que los consumidores estén dispuestos a elegir una organización frente a las alternativas de sus competidores, lo cual depende de la capacidad de la misma para aprovechar su sistema de valor definido por la industria o el sector, y los componentes primarios y de soporte de la cadena productiva a través de la elección de una estrategia genérica¹⁷.

5.2.2 Referentes conceptuales de la ventaja competitiva empresarial.

Tomando como referente los aportes de Michael Porter, otros autores han presentado definiciones acerca de la ventaja competitiva, complementando o ampliando algunos de los aspectos planteados por él. Dentro de ellos se encuentran Sobrino, Barney y Amaru.

Sobrino¹⁸ define la ventaja competitiva como un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. Señala, que dicha ventaja no es absoluta ni permanente, es decir, que se gana y se pierde teniendo en cuenta las acciones o estrategias de los competidores. Mientras tanto, Barney define la ventaja competitiva como “una situación donde las acciones de una firma en una industria la llevan a crear valor económico”¹⁹, en la cual se emplea una estrategia que no es ejecutada por otro competidor al mismo tiempo.

Por último, para Amaru las empresas competitivas requieren de un desempeño mayor al de su competencia, y por tanto, remite a que una organización es competitiva siempre y cuando tenga ventaja sobre sus competidores, definiendo la ventaja competitiva como aquella que “hace que una empresa sea preferida por los clientes, que sea más competente en alguna forma de relación con el ambiente o que disponga de algún recurso singular”.²⁰

De lo anterior, se deduce que los autores citados coinciden en que la ventaja competitiva se operativiza en una unidad productiva llamada organización, la que a partir de un entorno interno y externo genera valor.

De acuerdo a las definiciones referidas, en la Tabla 1 se presentan las características de cada una de ellas:

¹⁷ PORTER, Michael. La ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desarrollo superior. Argentina, Editorial Continental S.A. de C.V. 1991. p. 21 -76

¹⁸ SOBRINO, Luis. Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. En: Estudios Demográficos y Urbanos. No. 50. 2002, p. 311 – 312.

¹⁹ BARNEY, Jay. Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view”, Journal of Management 27. 2001. p. 643-651.

²⁰ AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. 1 ed. México: Pearson Educación. 2009. p. 191

Tabla 1. Características de las definiciones de ventaja competitiva

Año	Autor	Características
1997	MICHAEL PORTER	- Valor percibido por los consumidores. - Sistema de valor. - Elección de una estrategia genérica.
2002	LUIS SOBRINO	- Proceso dinámico. - No es absoluta ni permanente.
2001	JAY BARNEY	- Creación de valor económico. - La estrategia para alcanzar la ventaja competitiva es única.
2009	ANTONIO AMARU	- Desempeño mayor al de la competencia. - Preferencia de los clientes. - Disposición de un recurso singular.

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones citadas anteriormente

Atendiendo lo planteado en torno a la ventaja competitiva, se puede inferir la posibilidad de que una organización logre alcanzar ésta al alinear sus procesos de acuerdo a lo establecido en su planeación estratégica, es decir, según los objetivos y metas definidos, los cuales indicarán la estrategia a ejecutar. Ante ello, conviene indagar lo referente a la estrategia en el ámbito empresarial.

5.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

5.3.1 Contexto histórico y referente conceptual de la estrategia empresarial.

En el contexto militar, desde los años 496 - 544 A.C. aproximadamente, el término estrategia se popularizó por cuenta del general de origen chino Sun Tzu, en su libro "El arte de la guerra". Otros personajes históricos, como el general Aníbal y Maquiavelo, también hicieron uso de este término desde la perspectiva bélica donde lo más importante era vencer²¹.

Respecto al concepto de estrategia relacionado con las actividades de una organización, uno de los autores más destacados es Henry Mintzberg, quien concibe la estrategia como un plan, es decir, "una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía"²². Sin embargo, para Mintzberg no existe una única interpretación de este concepto, por lo cual recopila y agrupa

²¹ CONTRERAS, Emigdio. Op. cit., p. 158-160.

²² MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso & MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra. Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. En: Revista Escuela de Administración de Negocios, no. 53. 2005, p. 87.

diferentes interpretaciones en enfoques de la teoría estratégica. En consecuencia, Mintzberg junto a Lampel²³ presentan diez escuelas de pensamiento estratégico identificadas con distintos procesos, como puede apreciarse en la tabla 2.

Tabla 2. Escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg y Lampel

ESCUELA	ESTRATEGIA COMO PROCESO
1. De diseño	De concepción: propone un modelo simple que considera el proceso de formación de la estrategia como un ajuste esencial entre las amenazas externas y las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional
2. De planificación	Formal: presenta un desarrollo más profundo al anterior y un enfoque sistemático de direccionamiento estratégico.
3. De posicionamiento	Analítico: elige una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla.
4. Empresarial	Visionario: estudia la manera de convertir en aliado lo impredecible y radical en la búsqueda proactiva de oportunidades.
5. Cognoscitiva	Mental: sugiere que los directores contribuyen a reducir la complejidad e incertidumbre asociada con las decisiones estratégicas, pues poseen experiencia valiosa en la resolución de problemas, aplicada a contextos distintos.
6. De aprendizaje	Emergente: propone presentar esquemas para el desarrollo de la arquitectura estratégica, a cambio de los diseños de planeación anticuados.
7. De poder	De negociación: incluye un intenso proceso político, mientras que la organización es vista como una entidad que utiliza su capacidad de imponerse sobre sus socios y sobre terceros en alianzas, redes o híbridos organizacionales.
8. Cultural	Colectivo: interés en la creación de mecanismos de concertación e integración, en donde la cultura tiene un papel preponderante en el cambio cuantitativo y cualitativo
9. Ambiental	Reactivo: interroga sobre cómo se adaptan o intervienen las organizaciones sobre sus ambientes.
10. De configuración	De transformación: incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”; contempla el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable.

Fuente: Elaboración propia a partir de MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso & MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra. Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. En: Revista Escuela de Administración de Negocios, no. 53. 2005, p. 87-90.

²³ MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. *Reflecting on the strategy process*. En: Sloan Management Review. 1999. Citado por: MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso & MONTOYA RESTREPO, Op. cit., p. 87.

Se puede concluir que no hay un conceso claro frente a la interpretación de la estrategia como término universal, lo cual deriva en diferentes corrientes de pensamiento que han procurado acercarse a una definición al respecto. Es así como Charles Hill y Gareth Jones definen estrategia como “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”,²⁴ siendo consecuente con esta interpretación para Fernando D'Alessio “las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser, es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos a largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas, o específicas”²⁵.

Por último, Chandler concibe la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”²⁶.

En la Tabla 3 se distinguen algunas características de las definiciones de estrategia empresarial referidas anteriormente:

Tabla 3. Características de las definiciones de estrategia empresarial

Año	Autor	Características
1999	HENRY MINTZBERG	- Es un Plan. - Plantea 10 escuelas del pensamiento estratégico.
2003	A. D. CHANDLER	- Es la determinación de metas y objetivos a largo plazo. - Orientada a la asignación de recursos para el logro de metas y objetivos.
2008	FERNANDO D'ALESSIO	- Caminos que conducen al logro de la visión esperada a largo plazo. - Pueden ser: genéricas, alternativas o específicas.
2009	CHARLES HILL Y GARETH JONES	- Acciones estructuradas - Enfocada en mejorar el desempeño de la compañía.

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones citadas anteriormente

²⁴ HILL, Charles y JONES, Gareth. Op. cit., p. 6.

²⁵ D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2008. p. 5.

²⁶ CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books, 2003. Citado por: CONTRERAS, Emigdio. Op. cit., p. 161.

A partir de las citadas definiciones de estrategia, conviene revisar cómo se gestionan los recursos y capacidades en una organización para cumplir con las estrategias planteadas y consecuentemente lograr una ventaja competitiva.

5.3.2 Gestión de los recursos y capacidades en la estrategia empresarial.

Partiendo de las definiciones sobre ventaja competitiva y estrategia empresarial, que apuntan a la disposición y asignación de recursos en la organización, Gerardo Zapata y Aymara Hernández definen los recursos como “todos aquellos activos, procesos, características organizacionales y conocimientos controlados por la empresa, que le permiten, a su vez, alcanzar su éxito con la mayor eficiencia posible”,²⁷ además, clasifican los recursos como tangibles e intangibles.

González define los recursos tangibles como aquellos que “tienen un soporte físico o material que los hace fáciles de identificar o valorar por parte de la empresa, a través del análisis contable, y entre ellos, estarían las máquinas, el capital financiero, etc.”²⁸ De otra parte, concibe los recursos intangibles como aquellos que “no poseen un soporte físico y por tanto, son más difíciles de identificar y valorar en el análisis contable. Entre los recursos intangibles se encuentran las marcas comerciales, las patentes, las licencias, los contratos, la información, el conocimiento tecnológico, el prestigio de la organización, la cultura empresarial y el capital intelectual”²⁹.

Al hacer referencia a los recursos en la organización, éstos son directamente dependientes de las capacidades, que en conjunto con la ventaja competitiva y los factores de éxito convergen en el logro de la estrategia empresarial. Por consiguiente, Michael Porter define la capacidad como “la coordinación de actividades, donde en la definición de organizaciones basadas en procesos, las actividades constituirían un conjunto de procesos los cuales consumen recursos”³⁰.

Entre tanto, para Zapata y Hernández es “el conjunto de habilidades profesionales y el conocimiento acumulado (tácito y explícito) ejercido a través de los procesos de la organización que permiten coordinar las actividades y aprovechar el uso más adecuado de los activos con el propósito de alcanzar los objetivos trazados”³¹.

²⁷ ZAPATA, Gerardo; HERNÁNDEZ, Aymara. Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. En: Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 19. Nº 68. 2014. p. 739.

²⁸ GONZÁLEZ, Luis. Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 2-3, 2002. p. 189.

²⁹ Ibíd.

³⁰ PORTER, Michael. *Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management*. p. 95-117. Citado por: MURILLO, Samulo. Origen de la ventaja competitiva y estrategia competitiva hacia una formulación dinámica. En: ECIPERU: Encuentro Científico Internacional. 2012. p. 88.

³¹ Ibíd

Lo anterior conduce a abordar la Teoría de los Recursos y Capacidades cuyo principal exponente es Jay Barney³² quien afirma que ésta teoría se encarga de analizar las características que deben poseer los recursos para generar ventaja competitiva en la organización, además del estudio de las capacidades que ésta posea para llevar a cabo los planteamientos estratégicos diseñados, según la disponibilidad de tales recursos. La figura 3 establece la relación los recursos, capacidades y ventaja competitiva.

Figura 3. Relación de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva empresarial



Fuente: Grant, R. Prospering in Dynamically Competitive Enviroments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387 1996, p. 189

Para Barney los recursos no crean valor por sí solos, planteando que la generación de valor depende de la relación entre los recursos y las capacidades de la organización, bajo la condición de ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir.

³² BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*. 1991. p. 99 – 120.

En el análisis de éstas condiciones, Barney propone estudiar los recursos a través del denominado análisis VRIO (Valor, riqueza, inimitabilidad, organización), suponiendo que, si una empresa está organizada y sus recursos cumplen con las tres primeras condiciones, se generará ventaja competitiva.

En conclusión, las capacidades y los recursos se encuentran inmersos en los activos estratégicos de la organización, los cuales son difíciles de imitar,³³ es decir, son el soporte de la estrategia que permitirá a la organización alcanzar la ventaja competitiva a largo plazo.

Como puede advertirse, una organización cuenta con múltiples recursos desde lo tangible que se puede cuantificar y monetizar, hasta otro tipo de recursos con una mayor complejidad desde el punto de vista de su identificación y valoración, como lo son los recursos intangibles, lo humano y el capital organizacional; todos estos orientados a generar capacidades organizacionales y valor.

En el contexto del presente documento el objeto de estudio es el recurso humano y los procesos dados en sus modelos de gestión, pretendiendo establecer su relación con la capacidad de generar conocimiento en la organización, entendiendo este último como un activo intangible clave en la generación de valor.

5.3.3 El recurso humano como generador de valor³⁴.

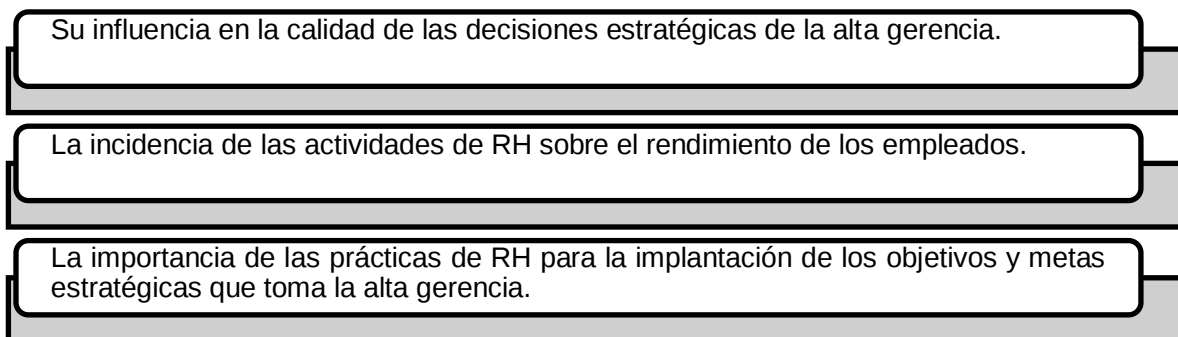
El rol del ser humano en la organización cobra importancia cuando ésta lo reconoce como un recurso capaz de generar valor. Concepción que surge a partir de tres creencias de la gestión del recurso humano, detalladas en la figura 4.

La Teoría de Recursos y Capacidades sostiene que es posible considerar el recurso humano como fuente de ventaja competitiva cuando éste es valioso y escaso. Es así como las organizaciones buscan atraer y retener talentos a través de mecanismos que contribuyan a maximizar su valor. Labor que desde la gestión del recurso humano surge partir del desarrollo de habilidades específicas y generales en los empleados.

³³ AMIT, Raphael y SCHOEMAKER, Paul J. H. (1993). *Strategic assets and organizational rent. Strategic Management* p. 33-46. Citado por: MURILLO, Samulo. Origen de la ventaja competitiva y estrategia competitiva hacia una formulación dinámica. En: ECIPERU: Encuentro Científico Internacional. 2012. p. 88.

³⁴ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad. En: INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. No. 22, julio - diciembre de 2003. p. 157 – 172.

Figura 4. Creencias sobre la valorización del recurso humano a partir de su gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad. En: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 22, julio - diciembre de 2003. p. 161.

El progreso del recurso humano contempla que las organizaciones deben estar preparadas y dispuestas a capitalizar el valor potencial de las personas, demandando un direccionamiento de este recurso. Direccionamiento que se convierte en un factor influyente para gestionar su característica de ventaja competitiva, creando valor al ser capaz garantizar adaptabilidad y flexibilidad para incursionar en entornos competitivos.

En síntesis, gestionar el recurso humano brinda soporte a la estrategia de la empresa, y podría considerarse como una inversión teniendo en cuenta que fomenta el proceso de creación de valor, siendo en una “palanca de potencial estratégico”.

5.4 GESTIÓN DE VALOR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Según Álvarez³⁵ cuando se busca generar valor en la organización es preciso desarrollar una ventaja competitiva, derivada de la estrategia empresarial. Así, tras abordar lo concerniente a éstas dos, conviene ahora revisar los referentes conceptuales de la gestión de valor, los inductores de valor y específicamente la gestión del valor a través del recurso humano.

5.4.1 Referentes conceptuales de gestión de valor en las organizaciones.

Al remontar al uso del término valor en la empresa, de acuerdo con Oscar León García³⁶, los ejecutivos de producción fueron los primeros en hablar de valor

³⁵ ÁLVAREZ, María. Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. En: Revista Contaduría y Administración. No. 209. 2003. p. 9.

³⁶ GARCÍA, Oscar. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Colombia: Editorial Digital Express Ltda. 2003. p. 2.

agregado, relacionándolo principalmente con criterios de calidad y justo a tiempo; posteriormente, el área de mercadeo incursiona en el uso del término valor, ésta vez enfocado al servicio; así mismo, desde la perspectiva del recurso humano se concibió el valor como el fomento a la calidad de vida.

Al respecto, Ortiz define el valor como “una percepción subjetiva y objetiva de un bien tangible e intangible que tiene dos dimensiones, el valor monetario y no monetario, el monetario dado en dos divisiones: el valor de uso y el transaccional (o de cambio), mientras que en lo no monetario se encuentran todos los valores sociales y propios de la cultura organizacional”.³⁷

En los últimos tiempos se ha venido gestando un creciente interés por gestionar el valor, interés que obedece principalmente al flujo de capitales, a los desafíos de la globalización, a las privatizaciones y a la necesidad de evaluar el desempeño. En tal sentido, la gestión de valor es definida por García como “Serie de procesos que permiten la alineación de los ejecutivos con el Direccionamiento Estratégico de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa”³⁸

La gestión de valor es abordada desde la perspectiva de la gerencia basada en el valor (*Value Based Management*), definida por Sandoval Duque como “un proceso integral que analiza el uso de los recursos, la fijación de objetivos, el seguimiento a la gestión e incluso la remuneración hacia el incremento de valor de las organizaciones”³⁹, además de concentrarse en dinamizar los *value drivers* o inductores de valor en las organizaciones.

Estos inductores de valor se refieren a todas aquellas variables asociadas a la organización que tienen incidencia en su valor, promoviendo un alineamiento en sus distintos niveles para apoyar las decisiones en función de mejorar constantemente dichas variables.⁴⁰

La creación de valor en las organizaciones “constituye hoy el objetivo central de las empresas; la adopción de este objetivo como prioritario, que ha suplantado al de maximización del beneficio”.⁴¹ Además, la gerencia del valor consta de una serie de procesos que permiten la alineación de los ejecutivos con el direccionamiento estratégico de forma que las decisiones propendan por el

³⁷ AMARU. Op. Cit. p. 279.

³⁸ GARCÍA. Op.cit. p. 4.

³⁹ SANDOVAL DUQUE, José Luis. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. En: Estudios gerenciales. Vol. 30, No. 131, 2014. p. 163.

⁴⁰ GARCÍA. Op.cit. p. 14.

⁴¹ FICCO, C., SADER, G. Actividades y creación de valor. Resultados de un estudio en pequeñas y medianas empresas regionales. Revista: El criterio, p. 3.

permanente aumento del valor de la empresa. Por su parte, Guatri⁴² define a las empresas como instituciones cuyo propósito es la creación de valor económico, asegurando con esto su sostenibilidad en el tiempo.

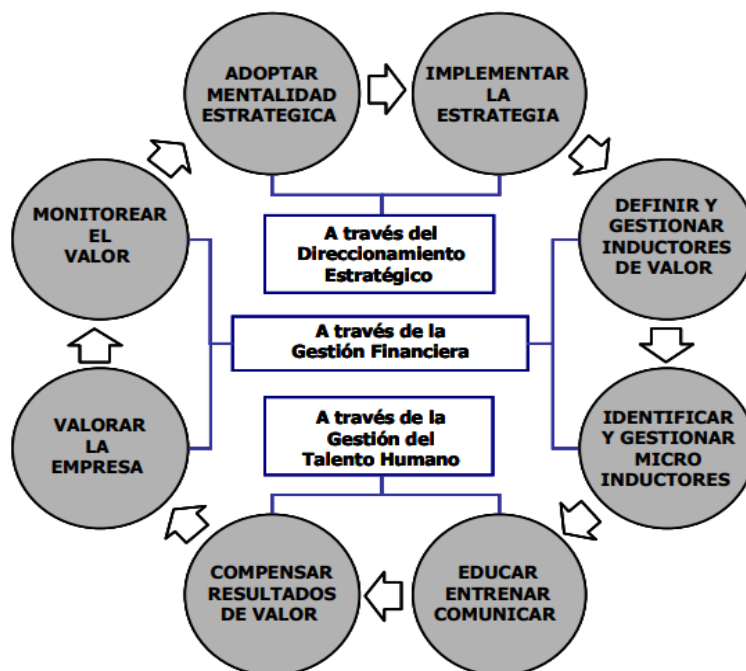
En lo referente al proceso de creación de valor, Celani, Chisari y García argumentan que “tiene características que son comunes a todas las empresas, pero cada empresa se diferencia de las otras por el contexto en el que realiza su actividad”. Siguiendo, Ochoa, Prieto y Santidrián⁴³ manifiestan que a partir los constantes cambios hoy en día, las organizaciones deben afrontar con respuesta rápida y efectiva al entorno cambiante, dado su exigencia y dinamismo; pues este exige a las organizaciones ser más competitivas, productivas e innovadoras. Ésta última característica necesita una serie de conocimientos acumulados que permitan la implantación de una cultura organizacional, facilitando la generación y transmisión por medio de una adecuada gestión de los recursos humanos.

En la figura 5 se puede observar el Sistema de Creación de Valor propuesto por García, el cual presenta 8 procesos o actividades para las organizaciones que deseen generar valor, evidenciando que las éstas deben adoptar mentalidad estratégica, debido a que es la base del sistema; haciéndose necesario que todos los empleados se apropien de éste. Los empleados deben estar acoplados a la cultura organizacional para que la implementación sea un éxito.

⁴² GUATRI, L. *La teoria della creazione del valore*. EGEA, Milán. Citado por: FICCO Y SADER. 1991. Op. Cit. p. 3.

⁴³ CELANI, M., CHISARI, O. & GARCÍA, O. *Empresas y Creación de Valor: un Enfoque Económico Moderno*. Buenos Aires: Academia Argentina de Ciencias de la Empresa. 1995. Citado por Ibíd. p. 3.

Figura 5. Sistema de Creación de Valor



Fuente: GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Colombia: Editorial Digital Express Ltda. 2003. p. 2

En lo que respecta a la adopción y puesta en marcha de una política de creación de valor requiere transformaciones tanto en la forma de pensar de gerentes, directivos, ejecutivos y accionistas, como también en los diferentes procesos y sistemas de la organización, estos deben ir alineados y conectados con los objetivos estratégicos que contribuyan a la generación de valor para la organización. Por esta razón, y para ayudar en la implantación definitiva de estrategias que conduzcan a mejorar de manera significativa los niveles de creación de valor diversos autores han propuesto modelos para la generación de valor, dentro de ellos están los postulados por autores como: Slater y Olson (1996), Rappaport (1998), Knight (1999) y García (2003). Los modelos en mención, se encuentran asociados a inductores de valor con los cuales la organización puede evaluar su gestión financiera.

5.4.2 Inductores de valor en las organizaciones.

Pérez-Montoro se refiere al término “valor” como “el capital dentro del mundo de la economía que busca maximizar el valor de lo que se vende, aumentando beneficios y recortando los costes”⁴⁴. Mientras tanto, los inductores de valor según

⁴⁴ PÉREZ-MONTORO Op. Cit., p. 82-83

García⁴⁵, determinan cuál o cuáles son las variables asociadas con la operación de la empresa que más inciden o afectan su valor por tener relación causa-efecto. Además, estos permiten explicar el comportamiento de las finanzas de la empresa, a través de ellos se puede explicar el porqué del aumento o disminución en las finanzas corporativas y los resultados de las decisiones tomadas en su momento. Simultáneamente, Copeland⁴⁶ agrega que “los generadores de valor contribuyen a que las empresas comprendan las causas de sus resultados y rendimientos y sepan que rendimiento deben esperar en el futuro, dado el contexto, tanto interno como externo, en el que operen”.

Asimismo, los inductores de valor son considerados por expertos financieros como la carta de navegación, para las compañías que se quieren introducir en el mundo de la gerencia basada en el valor. Según Milla⁴⁷ los inductores de valor son “aquellos factores que tienen un mayor poder de influencia sobre los resultados operativos y financieros de una compañía, y que en consecuencia contribuyen en mayor medida a aumentar el valor de un negocio”. En el mismo sentido, Bernal y Saavedra señalan que “un ejecutivo de negocios induce al valor de la empresa cuando monitorea y controla los inductores clave que maximizan su valor, es decir, cuando las expectativas de los rendimientos son mayores a los costos de capital de la inversión en el presente”⁴⁸.

Azzone citado por Gómez⁴⁹, expone que “los inductores financieros y los inductores basados en las competencias esenciales de las empresas son complementarios y no excluyentes, dado que estos últimos tienen un impacto muy grande sobre el valor de las empresas; este es un consenso que está dentro de los autores de literatura de administración”.

En este orden de ideas, el capital relacional, capital financiero, capital estructural y el capital humano son considerados inductores de valor no financieros o inductores basados en competencias esenciales, según la FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos)⁵⁰:

- **Capital relacional:** Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y el desarrollo sostenido de su base de clientes, junto con su potencialidad para generar nuevos

⁴⁵ GARCÍA, O. Op. Cit., p. 177

⁴⁶ COPELAND, T., KOLLER, T. y MURRIN, J. (2004). Valoración, Medición y gestión del valor. Barcelona: Deusto Ediciones. citado por: GÓMEZ, J., Op. Cit., p. 20

⁴⁷ MILLA, A. Creación de valor para el accionista. Madrid: Díaz de Santos. 2010. Citado por: GÓMEZ, J. p. 21.

⁴⁸ BERNAL, D., Saavedra M. Op. Cit., p. 27

⁴⁹ AZZONE, G., BERTELE, U., y RANGONE, A. Una aproximación a la medida de los resultados basada en recursos. Congreso Internacional de Costos (pág. 15). Madrid: España. 1994. Citado por: GÓMEZ, J., p. 28

⁵⁰ FUNDIPE., Cuadro de Mando e indicadores para la gestión de personas. 2004, p. 16.

clientes en el futuro, constituyen cuestiones claves para su éxito, dentro de este tipo de capital se miden aspectos como la lealtad de clientes, satisfacción de clientes, cercanía al Mercado y relaciones con proveedores.

- **Capital financiero:** El capital financiero representa la totalidad del patrimonio de una empresa, es decir, el dinero que se tiene ahorrado y no ha sido consumido, en muchas organizaciones este dinero se invierte para ganar intereses. Por medio de este capital se establecen indicadores sobre la maximización de valor añadido por los empleados y maximizar las inversiones en iniciativas estratégica.
- **Capital estructural:** En la medida en que el conocimiento latente en las personas y equipos de la empresa consiga ser explicitado, sistematizado e interiorizado por la organización, se puede hablar de capital estructural, dentro de este tipo de capital se evidencia aspectos relacionados con la tecnología de procesos de negocio, propiedad intelectual tecnología en productos e innovación en productos y procesos.
- **Capital humano:** Este agrupa todos los anteriores y se refiere al conocimiento explícito o tácito útil para la empresa; permite que los empleados aporten a través de sus conocimientos, habilidades, experiencias y competencias, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización. Esto impactará positivamente la toma de decisiones, cuyos resultados se verán reflejados en los diagnósticos financieros, como lo expresa García, quien afirma que el recurso humano a través de la educación, entrenamiento y comunicación contribuye a la gestión de valor organizacional que al mismo tiempo permite cumplir el OBF. Igualmente, Oscar León García, expone que a los empleados se les debe compensar por su aporte a los resultados asociados a la creación de valor. En este capital se mide la satisfacción de los empleados, el nivel de desempeño y el nivel de capacitación del personal.

La creación de valor organizacional es el resultado del éxito de la estrategia, ya que si éstas son asociadas a cumplir el OBF las organizaciones podrán mejorar su competitividad y ser rentables para los propietarios. En este proceso está inmerso el capital humano, el cual través de su experticia y competencias de los individuos, aporta significativamente a que las organizaciones puedan cumplir con las metas propuestas. Por tanto, la importancia de los empleados, el capital humano y la ventaja competitiva le garantiza a las organizaciones la capacidad de adaptarse y aprender.⁵¹

⁵¹ DIARIO EL PORTAFOLIO. Recurso humano: principal activo de la organización. Sección: Economía. Publicado en: noviembre 27 DE 2008. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/recurso-humano-principal-activo-organizacion-235362>

En consecuencia, para el desarrollo de la presente investigación, los inductores de valor se relacionaron con la gestión del conocimiento y la gestión del recurso humano, dado el interés de estudiar la convergencia de estos dos elementos.

5.4.3 El recurso humano como inductor de valor.

Al indagar sobre ¿cómo crear valor a partir del recurso humano?, los autores Friedman, Hatch y Walker⁵², proponen que para entender el recurso humano como generador de valor, es necesario realizar una transición que implica pensar el recurso humano como capital humano, ya que éste le da una connotación valiosa a la persona, la hace susceptible de medir su valor de acuerdo a lo que se invierta en ella y a los beneficios que suponga para la organización dicha inversión.

Al hablar de capital humano se debe entender la dimensión de éste en la organización, ya que está inmerso en el capital intelectual, que de acuerdo con Nevado y López son activos de la empresa que a pesar de no reflejarse en los estados contables, proporcionan o proporcionarán valor a futuro, a partir de “aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional y que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros.”⁵³

Por su parte, capital intelectual comprende el conocimiento y el aprendizaje de la organización, y con él, el capital humano refleja los talentos y las competencias que tienen los miembros de una empresa.

Entonces, podría afirmarse que bajo esta concepción los seres humanos son susceptibles de ser evaluados y de desarrollarse en las organizaciones, dado que a lo largo del tiempo pueden revalorizarse generando mayor valor a las organizaciones a partir de sus aportaciones, entre ellas el constructo de un activo invaluable: el conocimiento.

5.4.4 La gestión del conocimiento como estrategia en la generación de valor organizacional.

Nonaka y Takeuchi, consideran la gestión del conocimiento como “un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para

⁵² FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. Atraer, gestionar y retener el capital humano. Madrid. Paidós Empresa. 2000. Citado por: DE HARO GARCÍA, José Manuel. Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 19, núm. 3, 2003, p. 297

⁵³ LÓPEZ, Víctor Raúl; NEVADO, Domingo. Gestione y controle el valor integral de su empresa. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 2013. p. 122.

convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico”⁵⁴.

Asimismo, el conocimiento “está en permanente construcción. Como la empresa contemporánea está expuesta a una competencia despiadada, es un imperativo incorporar permanentemente, la innovación en sus procesos y productos, base de las ventajas comparativas dinámicas en calidad y costos, soporte de las ventajas competitivas.”⁵⁵ Siendo así, las organizaciones deben abrir camino al mejoramiento continuo, procurando gestar la creatividad e innovación por medio de sus empleados, proveedores e incluso clientes, articulando un aprendizaje colectivo que permita contribuir a mejorar los procesos orientados a la toma de decisiones y con ello apuntar a la formulación e implementación de estrategias empresariales acertadas, que conduzcan a la generación de valor.

De acuerdo a lo anterior, puede inferirse que a través de estrategias basadas en la gestión del conocimiento como nueva perspectiva en la gerencia en las organizaciones, se contribuye de manera significativa a la creación de valor, a partir de uno de los activos intangibles de mayor relevancia para la empresa.

Para concluir el presente capítulo, la figura 6 permite hacer una lectura que interrelaciona los elementos del marco referencial: ventaja competitiva, estrategia y gestión de valor, articulados en el contexto organizacional dado. Por una parte, la ventaja competitiva apunta a una forma de relación con el ambiente o de disponer un recurso singular para lograr la preferencia de los clientes; la estrategia plantea cómo a partir de ciertas acciones y recursos la organización adopta metas y objetivos a cumplir; y por último, la gestión de valor como proceso integral, señala la necesidad de realizar un análisis de los recursos, los objetivos que se han dispuesto y el seguimiento a la gestión que se esté desarrollando, teniendo como foco central los inductores de valor.

⁵⁴ FARFÁN, Dalsy; GARZÓN, Alfonso. La gestión del conocimiento. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación 29. 2006. p. 8

⁵⁵ LÓPEZ, Mary Luz. La relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas. En: Apuntes del CENES. Primer semestre 2011. p. 235

Figura 6. Definiciones clave en el marco de referencia



Fuente: Elaboración a partir de los autores referenciados.

A partir de la Figura 6 es posible interrelacionar los elementos del marco referencial elaborado. Por una parte, la ventaja competitiva apunta a una forma de relación con el ambiente o de disponer un recurso singular para lograr la preferencia de los clientes; la estrategia plantea cómo a partir ciertas acciones y recursos la organización adopta metas y objetivos a cumplir; por último, la gestión de valor como proceso integral, señala la necesidad de realizar un análisis de los recursos, los objetivos que se han dispuesto y el seguimiento a la gestión que se esté desarrollando, teniendo como foco central los inductores de valor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede reconocer la singularidad del recurso humano como generador de valor en la organización, siendo éste recurso parte fundamental en la creación de ventaja competitiva dentro de la estrategia, lo cual remite a que la organización tenga control y gestione adecuadamente los procesos relacionados a la administración del recurso humano.

LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO (GRH) Y SUS MODELOS DE GESTIÓN

6.1 LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO A TRAVÉS DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las escuelas del pensamiento administrativo que contribuyeron al análisis de la concepción del recurso humano en la organización a partir siglo XX se presentan a continuación en orden cronológico:

6.1.1 Escuela de la administración científica – 1903.

La escuela de la administración científica data aproximadamente de 1903. Su principal exponente es Frederick W. Taylor, quien a finales del siglo XIX fijó su interés en estudiar cómo se generan las relaciones entre las personas y las tareas, con el objeto de rediseñar los procesos en el trabajo buscando aumentar la eficiencia. Bajo esta visión, Taylor establece cuatro principios para el incremento de la eficiencia en la empresa⁵⁶:

Principio 1. Asociado al estudio de la forma en que los trabajadores realizan sus tareas como mecanismo para recolectar conocimientos informales sobre el trabajo que desarrolla cada empleado.

Principio 2. Refiere a la codificación de las nuevas formas de hacer las tareas, planteando reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados.

Principio 3. Contempla la selección cuidadosa de los trabajadores de acuerdo a sus habilidades y destrezas, las cuales deben coincidir con las necesidades que demande la tarea a ejecutar. También señala que los trabajadores deben ser entrenados para realizar la tarea conforme a las reglas y procedimientos establecidos por la organización.

Principio 4. Establece que se deben tener un nivel aceptable para medir el desempeño de la tarea, además de fijar un sistema de pago que reconocerá el desempeño que supere al nivel aceptable establecido.

Posteriormente, Frank y Lillian Gilbreth⁵⁷ se encargaron de perfeccionar el análisis de los movimientos en el trabajo iniciado por Taylor, realizando varias

⁵⁶ JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. Administración Contemporánea. 8 Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 41 – 47.

⁵⁷ Frank Gilbreth (1868 – 1924) y Lillian Gilbreth (1878-1972). Pareja estadounidense, que defendió la administración científica. Tuvieron especial interés en lograr reducir el número de movimientos requeridos para la realización de una tarea determinada, realizaron investigaciones al respecto, y además, ampliaron su interés a estudios en la búsqueda de reducir la fatiga por las tareas.

aportaciones al estudio de tiempos y movimientos, teniendo como objetivos: analizar y descomponer por elementos cada tarea en específico; establecer mejores métodos para la ejecución de cada elemento; reordenar los elementos para realizar la tarea con eficiencia, y a menor costo en cuanto a tiempo y esfuerzo.

Más adelante, estos últimos autores fijaron su interés en el efecto que producen las características físicas del sitio de trabajo al generar estrés laboral, concluyendo que la generación de fatiga es un factor que genera bajo rendimiento en los trabajadores.

Estos antecedentes posibilitaron la introducción de cambios asociados a la estandarización del trabajo y el control enfocado en estudiar los tiempos y movimientos, cobrando importancia los procesos de selección del personal a partir de métodos estructurados, el entrenamiento para la realización de tareas, la definición de salarios y con ello la inclusión de la psicología en aspectos relacionados a la fatiga y la monotonía en el trabajo.

6.1.2 Escuela de la teoría burocrática - 1909.

La escuela de la teoría burocrática tiene sus orígenes hacia 1909. Su principal exponente es Max Weber, quien se encargó del estudio de la estructura organizacional y los sistemas de control para producir a gran nivel la eficiencia y eficacia en la organización.

Weber estableció un sistema formal de organización y administración pretendiendo la eficiencia y eficacia en la organización llamado burocracia, para lo cual propuso cinco principios:⁵⁸

Principio 1. Atiende a que la autoridad formal de un jefe depende directamente de la posición jerárquica que ocupa en la organización.

Principio 2. Establece que debe existir un sistema de selección y evaluación que premie a los empleados de manera justa y equitativa.

Principio 3. Señala que debe existir un sistema que especifique el alcance de las relaciones entre tareas y funciones de los empleados.

Principio 4. Indica que la organización debe tener una cadena de mando claramente definida.

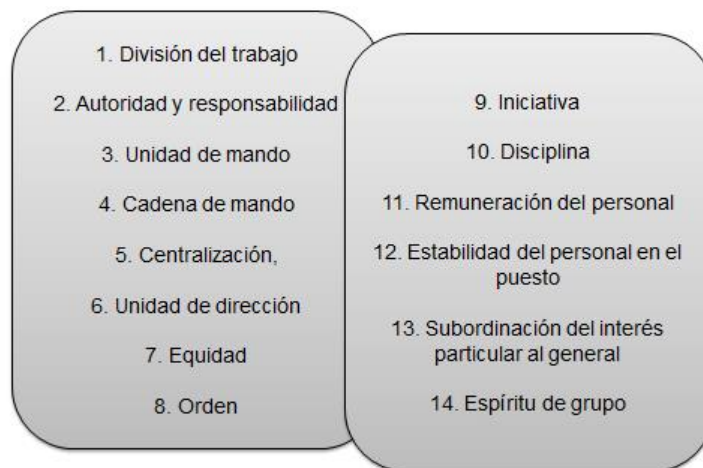
⁵⁸ Ibíd. p. 47 - 48

Principio 5. Especifica que debe establecerse un sistema de normas escritas y procedimientos de operación estandarizados que señalen como deben comportarse los empleados.

6.1.3 Escuela de la teoría clásica – 1916.

Hacia 1916 surge la escuela de la teoría clásica. Su difusor Henri Fayol, al igual que Max Weber en la escuela burocrática, estudió de la estructura organizacional y los sistemas de control para producir a gran nivel la eficiencia y eficacia en la organización. En este caso, Fayol identificó que para aumentar la eficiencia en el que hacer administrativo es esencial considerar catorce principios (ver figura 7).

Figura 7. Principios administrativos de Fayol



Fuente: JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. Administración Contemporánea. 8 Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 50.

Cabe destacar que los planteamientos de esta escuela aún están en vigencia, pues siguen posibilitando el aprovechamiento de los recursos de la organización permitiendo la creación de un entorno laboral favorable para alcanzar la eficiencia y eficacia en la empresa; En consecuencia, Jones y George⁵⁹ afirman que los principios postulados por la teoría clásica son la base de la administración moderna o contemporánea.

6.1.4 Escuela de la teoría de las relaciones humanas - 1932.

En 1932 comienza a gestarse la escuela de las relaciones humanas. Su enfoque se interesa en estudiar cómo debe ser el comportamiento de los dirigentes de las

⁵⁹ Ibíd. p. 53

organizaciones para lograr motivar a los empleados, pretendiendo obtener un mejor desempeño que permita alcanzar las metas organizacionales.

Se reconoce como precursora de este enfoque a Mary Parker Follett, quien a partir de los estudios de Taylor y Fayol, realizó un análisis crítico sobre las propuestas de éstos autores, concluyendo principalmente que desde sus perspectivas se ignoraba en gran medida el lado humano de las organizaciones, pues pasan por alto las aportaciones que los empleados pudieren hacer si se les permite participar y tener iniciativa dentro del desempeño de sus labores.

Follett afirmaba que “la autoridad debe ir de la mano del conocimiento [...] sin que importe más quien se encuentre arriba o abajo de la cadena de mando”⁶⁰, además, propuso lo que denominó funciones cruzadas, haciendo alusión al trabajo colaborativo de equipos multidisciplinarios, es decir, al trabajo entre varios departamentos para llegar a las metas establecidas.

Respecto a lo anterior, Follett argumenta que la pericia y el conocimiento en determinado momento deben influir en la toma de decisiones, considerando que las decisiones no deben depender meramente de la autoridad formal que establece la jerarquía organizacional.

En el marco de la teoría de las relaciones humanas aparece el destacado papel de los estudios de Hawthorne, los cuales permitieron identificar que el comportamiento de un gerente o su estilo de liderazgo repercuten en el rendimiento de los empleados. Es así como comienza a gestarse el movimiento de las relaciones humanas, liderado por Elton Mayo. Este movimiento le apostó a modificar el comportamiento de los altos mandos a través de la educación, de modo que dirijan a los subordinados buscando promover su cooperación y con ello aumentar la productividad.⁶¹

6.1.5 Escuela de la teoría del desarrollo organizacional - 1962.

La escuela de la teoría del desarrollo organizacional surge hacia 1962, dando un giro al estudio de la influencia de los gerentes en el comportamiento de la organización, y se encarga de estudiar cómo se pueden controlar las fuerzas y condiciones que están fuera del alcance de la organización, pero que inciden en la capacidad de los gerentes para conseguir y utilizar recursos.⁶²

⁶⁰ M. P. FOLLETT, *Creative Experience*. Londres. Longmans, 1924. Citado por JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. *Administración Contemporánea*. 8 Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 54.

⁶¹ D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*. Nueva York. McGraw Hill. 1960. Citado por JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. *Administración Contemporánea*. 8 Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 56 – 57.

⁶² *Ibíd.* p. 59.

Por otra parte, tras la Segunda Guerra Mundial, algunos estudios evidenciaron que el comportamiento de los gerentes depende directamente de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Al respecto, la visión más conocida es la de Douglas McGregor quien propone dos perspectivas: la teoría X y la teoría Y. La primera, parte de un esquema de supuestos negativos sobre los trabajadores, haciendo énfasis en que la tarea del gerente es supervisarlos y controlar su comportamiento. La segunda, agrupa supuestos positivos sobre los trabajadores y propone que la labor del gerente es propender por un entorno laboral comprometido con las metas organizacionales, además de abrir oportunidades para que los trabajadores tengan iniciativa y autogobierno.⁶³

6.1.6 Escuela de la teoría contingencial - 1972.

La escuela de la teoría contingencial surge hacia 1972, bajo la premisa de que no hay una única y mejor forma de organizar. Afirma que las estructuras y los sistemas de control que designan los gerentes dependen de factores del medio externo a la organización, diferenciando dos tipos de estructuras: la estructura mecanicista donde la autoridad es centralizada, las tareas y funciones se especifican con claridad y existe una rigurosa vigilancia; y la estructura orgánica donde la figura de autoridad es descentralizada, las tareas y funciones son menos confinadas con el fin de que los empleados puedan ayudar y responder de manera acertada a lo inesperado.

En consecuencia, al revisar las ideas centrales de las escuelas de la gestión administrativa, y considerando el interés de identificar la concepción del recurso humano en la organización, en la figura 4 se hace alude a los supuestos identificados en tal sentido.

Tabla 4. Concepción del recurso humano en las escuelas del pensamiento administrativo

ESPACIO TEMPORAL	ESCUELA	CONCEPCIÓN DEL RECURSO HUMANO (Se parte del supuesto que...)
1903	Administración científica	El recurso humano es concebido como un factor aportante al sistema de producción. En consecuencia, se estudian las características físicas del sitio de trabajo para su estandarización y control en tiempos y movimientos. Se da relevancia al proceso de selección del personal, su entrenamiento - definición de tareas y su salario.
1909	Teoría burocrática	Existe un esquema jerárquico, donde los empleados obedecen a un jefe.

⁶³ Ibíd. p. 56 – 57

ESPACIO TEMPORAL	ESCUELA	CONCEPCIÓN DEL RECURSO HUMANO (Se parte del supuesto que...)
		Establece un sistema que establece la selección y evaluación de los empleados, justa y equitativamente. Así mismo, la delegación de tareas y funciones son específicas. El comportamiento de los empleados debe ceñirse a un sistema de normas escritas y comportamientos estandarizados.
1916	Teoría clásica	Se establece una unidad de mando a la cual se debe obedecer. Se considera la iniciativa de los empleados, se da relevancia a su estabilidad en su puesto de trabajo, aparece la remuneración como un factor importante y se destaca el espíritu de grupo entre los trabajadores.
1932	Teoría de las relaciones humanas	Se enfoca en el estudio del deber ser del comportamiento de los dirigentes de las organizaciones para motivar a los empleados a tener un mejor desempeño. Da relevancia a contemplar las aportaciones de los empleados, si se les permite participar y tener iniciativa dentro del desarrollo de sus labores.
1962	Desarrollo organizacional	Existe influencia del comportamiento de los gerentes en la organización. Se estudia la incidencia de las actitudes y comportamientos de los empleados, en el comportamiento de los gerentes. Un supuesto plantea que los empleados deben ser supervisados y controlados; otro, que los empleados deben tener iniciativa y el gerente debe propender por un entorno laboral comprometido, promoviendo el autogobierno.
1972	Teoría contingencial	Esta escuela establece dos tipos de estructuras y sistemas de control. En la primera, la estructura es mecanicista donde existe rigurosidad en la vigilancia del personal, las tareas y funciones son claras, y la autoridad es centralizada. En la segunda, la estructura es orgánica, se busca que los empleados logren responder satisfactoriamente a lo inesperado, por ello la autoridad es descentralizada y las tareas y funciones son menos limitadas.

Fuente: elaboración propia.

En este punto, cabe hacer mención que en términos de tendencias administrativas hoy día es posible identificar cuatro campos distintivos, los cuales son impactados en gran medida por las tecnologías de información posibilitando la toma de decisiones. Dichos campos son: la administración cuantitativa, la administración de operaciones, la administración de la calidad y los sistemas de información administrativa.⁶⁴

⁶⁴ Ibíd. p. 59

Continuando, tras identificar los supuestos de la concepción del recurso humano, es posible reconocer la importancia de su rol en la empresa, lo cual ha conducido a que diversos autores planteen modelos que permitan establecer mecanismos para su gestión, parafraseando a Wherter y Davis, con el objetivo de mejorar los aportes que las personas brindan en la organización.

6.2 MODELOS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Previo al estudio de los modelos de gestión del recurso humano a tratar, cabe contextualizar que en el primer Congreso Mundial de Recursos Humanos, dado en Washington en 1986, comienza a considerarse el recurso humano como el factor principal en la gestión empresarial. Posteriormente, en el Congreso Mundial sobre Gestión del Recurso Humano, en adelante GRH, desarrollado en Singapur en 2006, se le da acogida al tema de Gestión del Conocimiento y con ello comienzan a destacarse temáticas como la medición del capital humano, el desarrollo del capital social y del mismo capital humano bajo la concepción de la organización que aprende.

Si bien, puede afirmarse que el estudio de la administración del recurso humano se ha desarrollado desde diferentes enfoques a partir de las teorías administrativas, conviene revisar algunos modelos de GRH.

Posteriormente, se relacionan las tendencias actuales de modelos de GRH, que implican: proyección organizacional, gestión del cambio, liderazgo de personas, gestión de la calidad, productividad y desarrollo de competencias. También, la gestión del conocimiento.

6.2.1 Modelo de Beer y colaboradores (1990)⁶⁵.

En este modelo se integran las actividades clave de la GRH en cuatro áreas: sistema de trabajo, sistema de recompensas, flujo de recursos humanos e influencia de los empleados.

Dentro de la dinámica del modelo se tiene en cuenta el plan estratégico de la empresa, se enfatiza en aquellos procesos asociados a la GRH, guardando coherencia con las necesidades identificadas en el personal. Así mismo, se toma como referente el clima laboral y a motivación como elementos para responder al entorno.

Respecto a los sistemas impactados directa o indirectamente, se tienen consideran los asociados al control, provisión, aplicación, mantenimiento y

⁶⁵ CUESTA. Tecnología de gestión de recursos humano. Editorial Academia, la Habana, Cuba. 1999.

desarrollo en recursos humanos; implementando auditorías y seguimientos para el mejoramiento continuo.

Por otro lado, al considerar la influencia de los empleados como uno de sus criterios, el modelo se centra en la participación de las personas, su involucramiento, necesidades, motivaciones, expectativas, actitudes, aspiraciones y relaciones, entre otros aspectos.

A continuación se presenta el esquema representativo del Modelo de Beer y colaboradores:

Figura 8. Modelo de Beer y colaboradores (1990)



Fuente: CUESTA. Tecnología de gestión de recursos humano. Editorial Academia, la Habana, Cuba. 1999.

A partir de este esquema es posible identificar la influencia de los trabajadores a través de su participación e involucramiento, por lo que se considera el eje central del modelo, que actúa sobre las otras áreas: Sistema de trabajo, Flujo de Recursos Humanos y Sistemas de Recompensas.

A este punto, cabe hacer mención de algunos principios que se han identificado como soporte a la propuesta del modelo⁶⁶:

- **Integralidad:** propicia un enfoque integrador, a través de la comprensión de las diversas causas que puedan provocar un efecto, más allá de las funciones específicas independientes, con la visión de los diferentes actores que intervienen en los resultados de la organización.

⁶⁶ ESCOBAR, Angel. VALLE, Betty. Modelo de GRH para la embotelladora de agua Vida Nueva Brel y el desempeño laboral. UNIANDES. Ecuador. 2015. p. 16 - 17

- Coherencia: propia el análisis de las conexiones dadas en las acciones y políticas para cumplir con los objetivos.
- Aprendizaje: reconocimiento de las acciones que modifican comportamientos, organizando la generación de conocimientos, capacidades y actitudes, y su transferencia como contribución al logro de objetivos.
- Flexibilidad: permite la aplicación, ya que se adapta a las características y condiciones de cada organización.

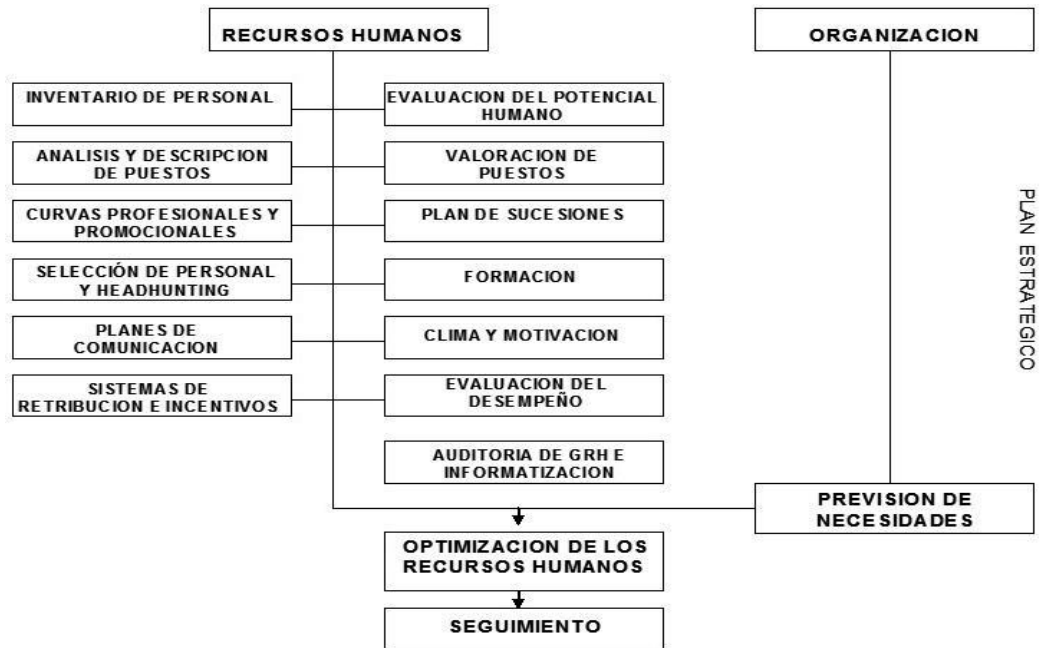
6.2.2 Modelo de Harper y Lynch (1992)⁶⁷.

Harper y Lynch proponen que a través del plan estratégico la organización debe estudiar la previsión de necesidades de interdependencia mediante las actividades claves de los recursos humanos (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, entre otros). Estas actividades se desarrollan a partir del conocimiento que tiene la organización acerca de los recursos humanos, pues de esta forma es posible lograr la optimización de éstos, lo que demanda un constante seguimiento para la verificación del acierto entre los resultados generados y las exigencias de la organización.

Las actividades que propone este modelo y la previsión de las necesidades de la organización posibilitan la optimización de los recursos humanos, lo que a su vez demanda seguimiento constante en la verificación de los resultados y las exigencias de la organización. La Figura 10 presenta el esquema del Modelo de Harper y Lynch, permitiendo tener una idea general de la correspondencia de los procesos de GRH a las necesidades previstas en el plan estratégico de la organización.

⁶⁷ HARPER Y LYNCH. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid, España. 1992.

Figura 9. Modelo de Harper y Lynch (1992)



Fuente: Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid, España. 1992.

Este modelo se concibe de carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Sin embargo, se destaca que concibe la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

6.2.3 Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005)⁶⁸

A partir del modelo de Beer, se crea este modelo, el cual propone en primera instancia reunir las actividades clave de dicha gestión en cuatro subsistemas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral, descritos a continuación:

- El flujo de recursos humanos hace alusión al inventario, selección, colocación, evaluación de desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión y recolocación del personal.

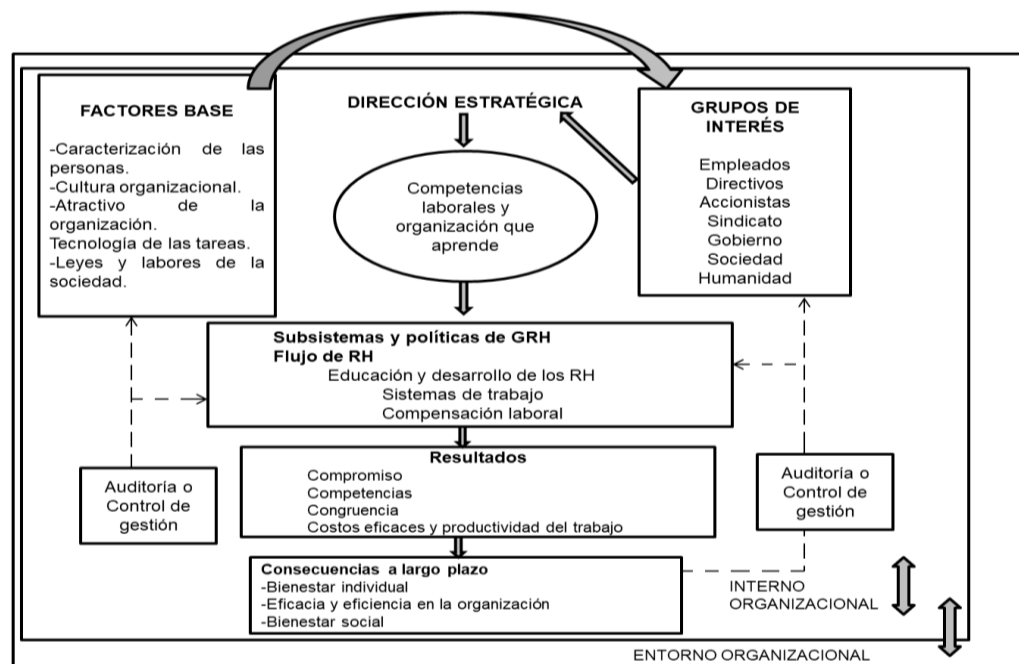
⁶⁸ Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 2005

- La educación y desarrollo refiere a la formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Los sistemas de trabajo, se encargan de la organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Por último, la compensación laboral contempla los sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

A partir de lo anterior, Cuesta modifica el modelo incluyendo la auditoría de GRH con énfasis en la calidad, destacando el mecanismo de retroalimentación al sistema de recursos humanos, agregando nuevos componentes, además de indicadores y técnicas. Todas estas consideraciones generan impactos a largo plazo asociados al bienestar social e individual y la eficiencia organizacional, lo que permite la retroalimentación del sistema, a partir de auditorías de recurso humano.

El Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) parte de la estrategia y la cultura empresarial, haciendo posible el diagnóstico de la GRH en su totalidad, pues estructura metodológicamente sus actividades. A continuación se presenta el esquema planteado para el modelo.

Figura 10. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)



Fuente: Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 2005

Dentro de los aspectos fundamentales de cada elemento que conforma el nuevo modelo se destacan:

- Los factores de situación, que representan las características de la fuerza de trabajo, la estrategia organizacional, la filosofía de la dirección, el mercado de trabajo, la tecnología, las leyes y los valores de la sociedad.
- Los grupos de interés, como aquellos donde se ven implicados los diferentes estratos de personas en el sistema como accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
- Las políticas de recurso humano, establecidas a partir de la influencia de los empleados, el flujo de recursos humanos; los sistemas de trabajo y los sistemas de recompensa.
- Los resultados, medidos a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

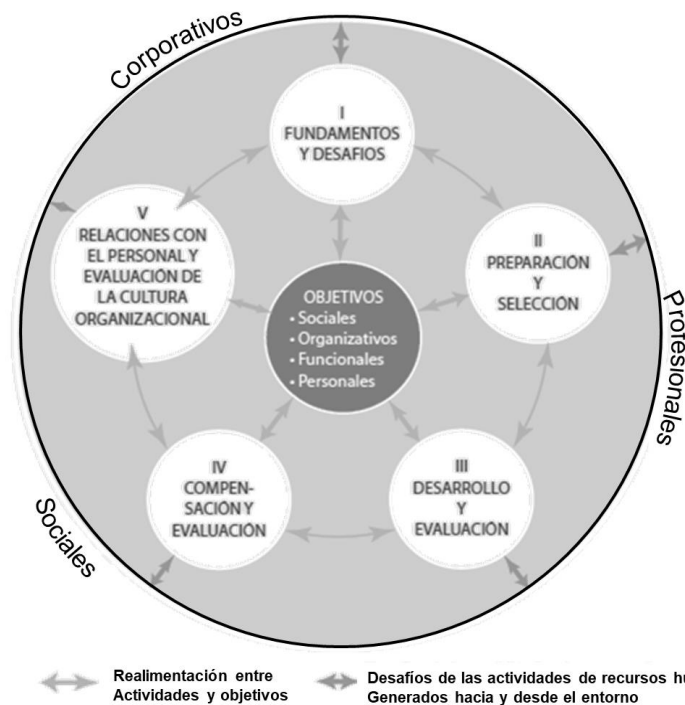
En conclusión, este modelo es planteado desde una óptica más detallada, contemplando la interrelación de diversos actores en el contexto organizacional, teniendo como punto de partida el direccionamiento estratégico.

6.2.4 Modelo para la administración de los recursos de capital humano, Werther y Davis (2008)⁶⁹

Werther y Davis proponen un sistema de GRH conformado por diversos elementos, que consta como mínimo de dos partes que interactúan entre sí, conservando cada una sus límites. Es decir que cada una de sus actividades es un subsistema que guarda relación directa con las demás actividades.

⁶⁹ WERTHER, W., DAVIS, K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas [Traducido al español de Human resources and personnel management]. México: McGraw-Hill. 2008.

Figura 11. Modelo de la administración de capital humano y los subsistemas que lo componen



Fuente: WERTHER, W., DAVIS, K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas [Traducido al español de Human resources and personnel management]. México: McGraw-Hill. 2008.

El modelo de la administración de capital humano describe el requerimiento de insumos, su transformación y producto final, dando relevancia a la retroalimentación, que posibilita saber si el proceso que se está desarrollando ha sido exitoso o no, para contribuir a la toma de decisiones eficientemente.

De acuerdo a los autores, para entender el funcionamiento de la administración del personal se requiere conocer las fronteras del sistema, es decir, el punto donde inicia el ambiente externo. Lo cual se fundamenta en el reconocimiento de que las organizaciones y las personas reciben influencia del entorno en el que se encuentran, es decir, son sistemas abiertos, lo que conduce a que área de capital humano también es un sistema abierto en el que influyen muchos elementos de la sociedad en general.

Finalmente, la figura 12 permite apreciar visualmente un modelo simplificado para la aplicación de sistemas, permitiendo vislumbrar el papel de los principales subsistemas de la administración de capital humano.

Figura 12. Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de capital humano



Fuente: Werther, W., Davis, K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill. 2008.

Por otra parte, recientemente Claudia Esmeralda Pardo Enciso y Jaime Augusto Porras Jiménez⁷⁰ realizaron un estudio sobre el enfoque y los componentes de la GRH, en el que a partir de los antecedentes relacionados anteriormente y el contexto actual de las organizaciones, identifican seis modelos de GRH descritos en la tabla 5.

Tabla 5. Modelos actuales de gestión del recurso humano

MODELO	DESCRIPCIÓN
Modelo de proyección organizacional	Obedece principalmente a la definición de políticas y objetivos que permitan a la organización dar respuesta a las problemáticas, atender los requerimientos del mercado y desarrollar capacidades internas, a través del capital humano, lo cual repercutirá en el incremento de la productividad, tener mejores resultados financieros y en la retención de clientes.
Modelo de gestión del cambio	Implica una transformación organizacional, entendiendo el cambio como factor de éxito. Cambio que es planeado, es decir que se construye intencionalmente con la finalidad del logro de los objetivos de la empresa. Este modelo involucra principalmente programas y procedimientos para la mejora de procesos, con el fin de optimizar la producción.

⁷⁰ PARDO, Claudia y PORRAS, Jaime. La gestión el talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Gest. Soc., 4(2); 167-183. julio-diciembre 2011. ISSN 2027-1433

MODELO	DESCRIPCIÓN
Modelo de liderazgo de las personas	Propone la movilización de las personas con el objetivo de generar contribuciones mediante el desarrollo de competencias a través de un ambiente de aprendizaje continuo, el mejoramiento de los estilos de dirección, el desarrollo de la capacidad comunicativa, la atención a las personas como mediadores para cumplir la labor y la motivación a través de políticas de reconocimiento.
Modelo de gestión de la calidad	Se enfoca en la generación de una cultura de la calidad, a partir de la interiorización de las prácticas de alto rendimiento y mejoramiento de procesos para promover la creatividad e innovación.
Modelo de productividad	Sostiene que es fundamental la formación y motivación del personal, para conseguir que las personas sean más eficientes, lo que conduce a la reducción de costos y optimización resultados.
Modelo de gestión del recurso humano por competencias	Propone el reentrenamiento laboral mediante el desarrollo de las competencias según las necesidades de la organización. Intervienen procesos de mejoramiento, se favorece la ubicación laboral de los empleados, su promoción y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia a partir de PARDO, Claudia y PORRAS, Jaime. La gestión el talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Gest. Soc., 4 (2)- ISSN 2027-1433 -2011. p. 167-183.

Teniendo en cuenta la anterior revisión sobre las escuelas del pensamiento administrativo y los modelos de GRH, en la tabla 6 se realiza un breve análisis de éstos, identificando qué escuela es dominante en cada caso acuerdo a las características principales de los modelos.

Además, se identifican las variables asociadas a los procesos de GRH en los modelos abordados.

Tabla 6. Análisis de los Modelos de Gestión del Recurso Humano

MODELOS DE GRH	RELACIÓN CON LAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	PROCESOS GRH
1. Modelo de Beer y colaboradores: refleja la influencia de los empleados a través del sistema de trabajo, el sistema de recompensas y el flujo de recursos humanos.	En este modelo se puede identificar rasgos de la escuela de la teoría clásica, teniendo en cuenta que ésta considera la iniciativa de los empleados, existe un sistema de trabajo que se puede deducir dentro de los catorce principios administrativos de Fayol, entre ellos la remuneración que se asocia en este caso a las recompensas, y el flujo de recursos humanos podría mirarse en términos de la estabilidad en el puesto de trabajo.	El modelo permite identificar dentro del criterio de Flujo de Recursos Humanos la gestión de procesos asociados al inventario, selección, coalición, evaluación de desempeño, evaluación de potencial humano, promoción y recolocación de personal.
2. Modelo de Harper y Lynch: relaciona a través del plan estratégico de la organización un estudio de interdependencia mediante las actividades de los recursos humanos, buscando la optimización de éstos, mediante seguimientos y verificaciones.	Dado que este modelo está inmerso en plan estratégico de la organización, puede asimilarse que en él existe influencia de los altos mandos. En este sentido, es posible relacionarlo con la escuela del desarrollo organizacional, debido a que en ésta es marcada la influencia de los gerentes, y con ello, al buscar optimizar el recurso humano se puede pensar en cualquiera de los dos supuestos de Mc Gregor, frente a supervisar y controlar a los empleados o realizar un acompañamiento a estos donde puedan tener iniciativa y contribuir a un entorno global competitivo.	En este modelo se asocian los procesos de GRH a: inventario de personal - evaluación del potencial humano, análisis y descripción de puestos - valoración de puestos, curvas profesionales y promociones - plan de sucesiones, selección de personal - formación, planes de comunicación - clima y motivación, sistemas de retribución de incentivos - evaluación de desempeño, y finalmente, auditoría de GRH e informatización.

MODELOS DE GRH	RELACIÓN CON LAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	PROCESOS GRH
3. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta: a partir de la estrategia y la cultura empresarial, hace posible el diagnóstico de la GRH en su totalidad, pues estructura metodológicamente sus actividades.	Aunque este modelo es derivado de la propuesta de Beer y colaboradores (en el que se identificó mayor relación con aspectos de la teoría clásica), esta vez se vincula la cultura empresarial como un elemento que contribuye a estructurar la gestión del recurso humano. En este sentido, este modelo podría relacionarse en cierto modo con la escuela del desarrollo organizacional en lo que refiere a que se debe propender por un entorno laboral comprometido, promoviendo el autogobierno, aspecto relevante dentro de la cultura y el clima organizacional.	Teniendo en cuenta que este modelo es derivado del Modelo de Beer y colaboradores, igualmente se identifica dentro del criterio de Flujo de Recursos Humanos la gestión de procesos asociados al inventario, selección, coalición evaluación de desempeño, evaluación de potencial humano, promoción y recolocación de personal.
4. Modelo para la administración de los recursos de capital humano, Werther y Davis: propone un sistema conformado por diversos elementos, donde cada una de sus actividades es un subsistema que guarda relación directa con las demás actividades, describiendo el requerimiento de insumos, su transformación y producto final. Este modelo da relevancia a la retroalimentación para contribuir a la toma de decisiones eficientemente.	La propuesta de Werther y Davis al igual que las anteriores tiene aspectos relacionados a la escuela de la teoría clásica en cuanto el fin último es lograr el trabajo eficiente del recurso humano. Sin embargo, podría considerarse su relación con la escuela de la teoría contingencial, en cuanto éste tiene dentro de sus consideraciones ver la organización como una estructura es orgánica, buscando que los empleados logren responder satisfactoriamente a lo inesperado, teniendo tareas y funciones son menos limitadas, lo cual ha de obedecer a un proceso de retroalimentación constante como lo plantea este modelo.	En este modelo se identifican como procesos de GRH la identificación de los fundamentos y desafíos de la organización, la preparación y selección, el desarrollo y evaluación, la compensación y la evaluación, además de las relaciones con el personal y la evaluación de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 6, se puede concluir que los modelos de GRH abordados tienen elementos que coinciden con algunas posturas de las escuelas del pensamiento administrativo. Ciertamente, no es posible identificar rasgos distintivos de una única escuela en dichos modelos, lo cual hace evidente la vigencia de los pioneros en la teoría administrativa a nuestros días.

Respecto a la propuesta de los modelos actuales citados en la tabla 5, a modo general se identifican aspectos más contemporáneos que relacionan: la planeación estratégica, la organización como sistema abierto, el manejo de las contingencias, la optimización de procesos, la cultura de la calidad, el aprendizaje continuo, entre otros aspectos.

Así se puede vislumbrarse al Hombre desde la gestión administrativa bajo un rol protagónico en el que es considerado un recurso que requiere ser gestionado, reconociéndolo como un elemento aportante, un recurso dotado de conocimientos, capacidades y habilidades, que le permiten contribuir al logro de mejoras en la organización.

Algunos de los modelos más recientes de GRH hacen énfasis en aspectos relacionados al liderazgo de las personas y la gestión por competencias, ya no se trata meramente de producir con eficiencia y vigilar el entorno, además de ello se debe propender por el desarrollo y crecimiento del personal, lo cual se refleja en el progreso de la organización, en su saber hacer a través del conocimiento permeado por sus trabajadores.

Estas apreciaciones se relacionan con lo promulgado por Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, quienes concluyeron en sus estudios que una organización “es un Sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante”, siendo este el motivo para que las empresas inviertan en su talento humano; pues de lo contrario no podrán esperar calidad en sus productos o servicios; por lo tanto, “el capacitar y generar nuevo conocimiento a los empleados no debe ser visto como un gasto sino como una inversión”⁷¹. Pues, dentro de las empresas la GC, significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva, pues “el conocimiento es un recurso para la empresa que se utiliza para cumplir las actividades de esta y al ser un activo intangible no sufre pérdida por su uso”⁷².

⁷¹ MORENO BRICEÑO, Fidel y GODOY, Elsy. El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*. Abril 2012. Pp. 57-68

⁷² REVILLA GUTIÉRREZ, E. y PÉREZ SANTANA, P. “De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento”. *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran. Canaria, 1998. Documento consultado en la URL: http://www.fcee.ulpg.es/acede98/acede/mesa02/2_04c.htm

Asimismo, Nonaka indica que “la economía del conocimiento se caracteriza por la incertidumbre y el hecho de que la ventaja competitiva se obtiene a partir de gestionar el conocimiento”⁷³. Una forma de ello es a través del personal pues a través del tiempo dentro de la organización, su conocimiento se transforma para las organizaciones como un bien intangible que finalmente se evidenciará en la calidad de los servicios y productos producidos por la empresa.

En consecuencia, en el siguiente capítulo se dará cuenta de lo concerniente a la gestión del conocimiento, sus perspectivas teóricas, modelos e Incidencia de éstos en la generación de estrategias genéricas de ventaja competitiva.

⁷³ Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harward Bussiness Review, 69 (6). Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H.; MIHI RAMÍREZ, Antonio y NOGUERA HIDALGO, Ángela. Op. Cit., p. 59

7 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO EN LA CREACIÓN DE VALOR ORGANIZACIONAL

En las dos últimas décadas del siglo XX y en los inicios del siglo XXI surgió un conjunto de transformaciones económicas y sociales de primera magnitud, pues la economía industrial dio paso a nuevos esquemas de producción, distribución, intercambio y consumo, basados en la interconexión global, el trabajo en red, nuevos patrones de crecimiento económico, la aparición de nuevos agentes, nuevas instituciones y nuevos esquemas de interacción social⁷⁴. También, la revolución Industrial, la utilización productiva de la máquina de vapor en primer lugar, y de la electricidad y del motor de combustión interna posteriormente, produjeron la alteración de los esquemas productivos e hicieron aparecer un nuevo tipo de trabajo, conocido como trabajo fabril; una nueva clase social, el proletariado industrial urbano; un nuevo tipo de dinámica capitalista, la relación empresarios - sindicatos en el marco del capitalismo industrial, e incluso un nuevo tipo de ordenación territorial a la ciudad moderna.

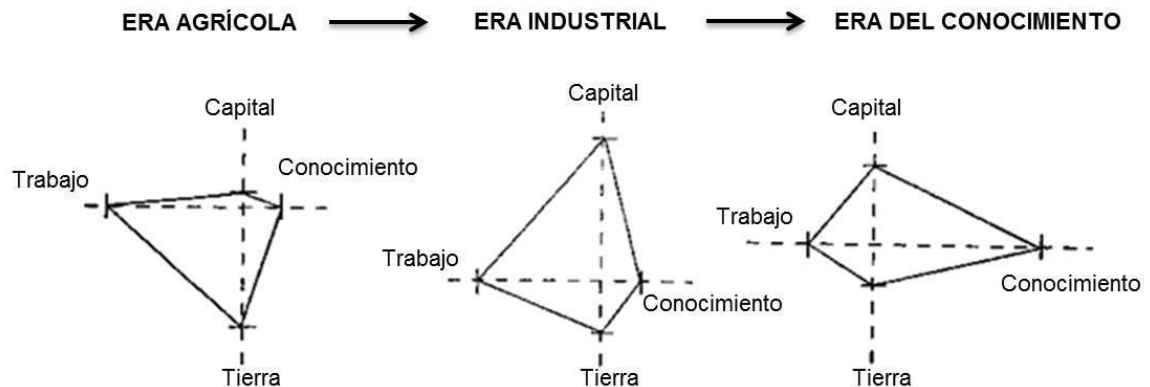
En este sentido y teniendo en cuenta a Pérez-Montoro⁷⁵ quien realizó un análisis sobre las eras de la humanidad las cuales se pueden observar en la Figura 13; la primera de estas etapas se caracterizó por presentar la tierra y el trabajo como principales activos económicos; se concibe en el plano cartesiano que estos dos *ítems* considerablemente tenían más importancia que los otros activos, como el capital y el conocimiento. Pues, en esa era el tener grandes extensiones de tierra y grandes sumas de trabajadores se consideraba sinónimo de riqueza.

En la segunda época el capital se cuadruplica en importancia, y el poseer activos económicos como la tierra deja de ser indicador de riqueza, mientras que el conocimiento sigue sin presentar importancia. Aspecto diferente al que sucede en la tercera de estas, donde el factor conocimiento presenta un incremento significativo con respecto a las eras anteriores; a partir de esa época se ha convertido en indicador y generador de riqueza en las empresas y en la sociedad.

⁷⁴ VILASECA, Jordi. El estado del bienestar: mitos y realidades a comienzos del siglo xxi. En: IX Jornada de Economía de Caixa Manresa (2004: Manresa). Caixa Manresa. P. 2

⁷⁵ PÉREZ-MONTORO, Mario. Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis. Ediciones Trea, S.L., 2008, pp. 17-19

Figura 13. Etapas del desarrollo de la humanidad



Fuente: Adaptado de R. M. Gorey y D.r. Dobat: “*Managing in the Knowledge Era*”. *The systems Thinker*, Vol. 7, núm. 8(1996), pp. 1-5. Citado por: PÉREZ-MONTORO, Mario. Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis. Ediciones Trea, S.L., 2008

A causa de que en esta última época se comenzó a dar importancia en términos generales al conocimiento como generador de riqueza y a su vez reconocer el indudable aporte histórico al progreso de la humanidad; los académicos y gerentes de grandes empresas empezaron a darle una gran relevancia a la gestión del recurso humano, pues a partir de esta se desarrollan capacidades, experiencias, y atributos en el personal. En otras palabras, la gestión del conocimiento parte del recurso humano existente dentro de la organización, buscando mejorar aspectos en las diferentes áreas de las empresas a través del diverso conocimiento con el que cuentan sus colaboradores; amplificando éste por las áreas, funciones o departamentos de la organización que lo requieran con el propósito del uso eficiente y eficaz de los diferentes tipos de recursos con los que cuentan.

Es así pues, que la apropiada gestión del talento humano en las organizaciones se convierte en un factor diferencial para estas, pues como se mencionó en el capítulo I punto 6.2, es hasta el año 1986 que se inaugura el primer Congreso mundial de Recursos humanos debido a que los dirigentes de ese entonces se dieron cuenta de la necesidad e importancia de saber administrar correctamente a su personal. Por esta razón, es necesario conocer las diferentes perspectivas teóricas que dan soporte a la idea de gestión del conocimiento y permiten afirmar la idea e importancia dentro del contexto empresarial como fuente de ventaja competitiva.

7.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es todo aquello que se pueda justificar racionalmente y se

distingue de la opinión, creencia, fe o de las ilusiones de la imaginación; una rama de la filosofía es la epistemología y se ocupa del estudio del conocimiento que también se conoce como gnoseología o teoría del conocimiento.

El concepto de conocimiento no se encuentra estandarizado, pues no existe una generalidad al respecto, los autores Avendaño y Flores⁷⁶ afirman lo siguiente al respecto:

Arrow (1962) establece que el principal elemento de la tecnología no es la información, sino el conocimiento, y, por ende, concibe el cambio tecnológico como un proceso basado en el aprendizaje, especialmente en el aprendizaje por la práctica, también conocido como aprender haciendo. Además, se presentan dos perspectivas sobre el conocimiento, la primera es una perspectiva objetivista, donde se parte que el conocimiento puede ser un recurso físico tangible de la organización (Hislop, 2005). Y la segunda perspectiva basada en que el conocimiento es esencialmente personal e inmerso en las prácticas individuales y organizacionales (Stenmark, 2001).

Siguiendo, para Nonaka y Takeuchi el conocimiento es considerado como “la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas” y parten de la creencia de que en las organizaciones no solamente se procesa sino que al mismo tiempo se crea, siendo esto último la fuente de su competitividad⁷⁷. Por su parte, Pérez-Montoro describe al conocimiento como “los estados mentales de un individuo construidos a partir de la asimilación de información; y que rigen las acciones del propio sujeto, este permite la asimilación de nueva información y la relación de nuevo conocimiento”⁷⁸.

Los autores North y Rivas⁷⁹ exponen los diferentes elementos a su consideración y la forma en que surge el proceso del conocimiento, a través de la escalera del conocimiento, se afirma que es un proceso de dos vías el cual nunca termina, pues al escalar y alcanzar la “capacidad competitiva” surgirán otros aspectos desconocidos que harán volver a empezar el proceso, dado que el conocimiento es infinito y nunca se podrá tener conocimiento absoluto sobre un tema o área por más experticia con la que se cuente.

⁷⁶ AVENDAÑO PÉREZ, Víctor y FLORES URBÁEZ, Matilde. Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques Entreciencias 4 (10): 201-227, Ago–nov. 2016. ISSN: 2007–8064.

⁷⁷ NONAKA, I., BYOSIERE, P., BORUCKI, C. & KONNO, N. (1994). *Organizational Knowledge Creation Theory: A first comprehensive test*. International Business Review, 3(4), 337-351. Citado por: RAMÍREZ, Antonio y NOGUERA HIDALGO, Ángela. Op. Cit., p 58

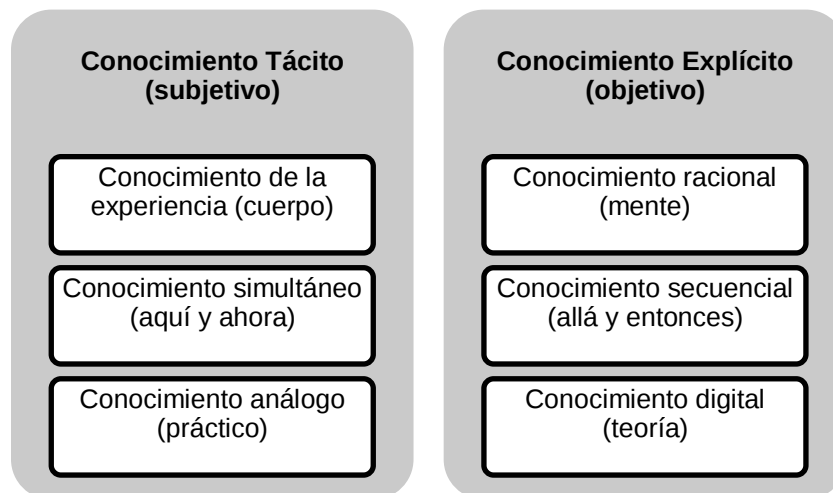
⁷⁸ PÉREZ-MONTORO. Op. Cit., p. 42.

⁷⁹ NORTH, Klaus y RIVAS, Roque. Gestión del conocimiento – Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Edición 2008. p. 360

7.1.1 Tipos de conocimiento según Nonaka y Takeuchi⁸⁰

Existen principalmente dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. Spender sostiene que “el conocimiento tácito es aquel que se adquiere a través de la experiencia; pues dicho conocimiento es adquirido por “osmosis”, es decir, cuando una persona entra nueva a una organización o cuando realiza una actividad por primera vez”⁸¹. En cambio, el conocimiento explícito o codificado es transmisible mediante el lenguaje formal y sistemático, y puede adoptar la forma a través de programas informáticos, patentes, diagramas etc. pero se afirma que “gran parte del conocimiento organizativo es tácito, es decir, se genera a través de las experiencias que constituyen el trabajo diario. Las personas que integran la organización mantienen una red de significados conocidos”⁸².

Figura 14. Dos tipos de conocimiento



Fuente: De Pablos Ordoñez, 2001, p. 93, tomado de Nonaka y Takeuchi (1995; 61)

Por otra parte, Aramburo⁸³ expone que “solo a partir de los años 70 y gran parte de los 80, la literatura estratégica centro su atención en los modelos de análisis

⁸⁰ DE PABLOS ORDOÑEZ, Patricia. La Gestión del Conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible. Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la Empresa, 2001, p. 91-108.

⁸¹ SPENDER, J. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 1996, vol. 17, no S2, p. 45-62. Citado por: SEGARRA CIPRÉS, Mercedes y BOU LLUSAR, Juan. Concepto tipos y Dimensiones del Conocimiento. Revista de economía y Empresa. No 52 y 53. 204 p. 179

⁸² COOK, S.D.N., y YANOW, D. (1993): "Culture and Organizational Learning", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, No. 4. Citado por: DE PABLOS ORDOÑEZ, Op. Cit., p. 93

⁸³ ARAMBURO, María Begoña. El conocimiento como fuente de ventaja competitiva. En La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999. Universidad de La Rioja, 1999. p. 485-490.

externo para explicar a través de él las fuentes de ventajas competitivas, pero fue a partir de los años 80 que se comenzó a interesar en realizar análisis internos de las organizaciones, para conocer el papel e importancia de los recursos físicos e intangibles como base fundamental para la generación de valor a las organizaciones” a través del conocimiento con los cuales estas cuentan.

El origen de la Gestión del Conocimiento (GC), se encuentra en la idea de que “el conocimiento en sí mismo es un recurso económico”⁸⁴, como lo anunció Penrose en el año 1959. En este sentido y por ser considerado el conocimiento un recurso económico, hoy en día se denomina a la GC, economía del Conocimiento, de ahora en adelante (EC). Hamel y Prahalad⁸⁵, afirman que el conocimiento es un elemento central en el desarrollo económico de los países, y que asimismo este influye en el desempeño de las organizaciones.

Igualmente, en el ámbito empresarial han surgido conceptos en torno a esta temática dentro de estos se encuentran: *sociedad del conocimiento, sociedad de la información, conocimiento tácito y explícito*. Así, Drucker⁸⁶ manifiesta que la Sociedad del Conocimiento se distingue de las demás porque en esta el conocimiento desempeña un papel esencial para las personas que impacta a las organizaciones tanto positiva como negativamente; pues la relación empleador – empleado cambio radicalmente dado que los últimos se encuentran menos necesitados de conservar su trabajo en las organizaciones; pues en cualquier momento pueden renunciar, mientras que los dueños (empleadores) tendrían que capacitar a personal existente o buscar personas con la experiencia, lo cual en muchos casos es una tarea compleja. Se debe agregar que la sociedad de la información – SI - tuvo su origen y desarrollo en los avances tecnológicos y el acceso a internet.

Por su parte, la sociedad del conocimiento se entiende como el objetivo central de la SI, pues la diferencia entre información y conocimiento, es que la primera es un flujo de mensajes, mientras que el conocimiento se crea precisamente mediante este flujo de información, anclado a las convicciones y el compromiso del sujeto.

En la Tabla No. 7 se presentan cronológicamente algunas nociones sobre la GC.

⁸⁴ PENROSE, E. (1959). The theory of the growth of firm. Oxford: Blackwell. Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H; MIHI, Antonio y NOGUERA, Ángela. Op. Cit., p. 58

⁸⁵ HAMEL, G., & PRAHALAD, C. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard University Press. Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H; MIHI, Antonio y NOGUERA, Ángela. Op. Cit., p. 3

⁸⁶ DRUCKER, Peter. (1993). The post-capitalist society. Oxford: Butterworth-Heinemann. Citado por: FIERRO MORENO, Erendira, MERCADO SALGADO, Patricia, La Gestión del Conocimiento y la Cultura centrada en el Conocimiento en mandos medios y directivos de hospitales Públicos del Estado de México (2011). 2012, (enero-junio). p. 9

Tabla 7. Nociones de gestión de conocimiento

AUTOR	NOCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Wiig (1997)	Práctica para entender, enfocar y gestionar la creación, renovación y aplicación de conocimiento sistemático, explícito e intencionado, es decir, para gestionar los "procesos eficaces del conocimiento".
Quintas, et al. (1997)	El proceso de dirigir conocimiento continuamente de todas las clases para satisfacer las existentes y emergentes necesidades, para identificar y explorar los activos de conocimiento existentes y adquiridos y desarrollar nuevas oportunidades.
Andreu y Sieber (1999)	El proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.
Beckman (1999)	La formalización y acceso a la experiencia, conocimiento y expertos para crear nuevas capacidades, impulsar un rendimiento superior, lograr innovación y mejorar el valor para el cliente.
Bueno (1999)	Acción de administrar o aquella que se realiza para la consecución de algo. Un enfoque multidisciplinar, globalizador y de diferentes enfoques económicos y de gestión empresarial, todos ellos preocupados por la creación y manejo eficiente de competencias esenciales o competencias básicas distintivas.
Yahya y Goh (2002)	El proceso de nivelar el conocimiento con la intención de mejorar la innovación en los procesos y en los productos y servicios.
Carrillo, et al. (2004)	Proceso continuo de gestión de todo el conocimiento para anticipar necesidades actuales y futuras, identificar y aprovechar los conocimientos adquiridos y desarrollar nuevas oportunidades.
Palacios, et al. (2004)	Es una herramienta de gestión que se caracteriza por un conjunto de principios junto con una serie de prácticas y técnicas a través de las que introducen los principios, cuyo objeto es el de crear, convertir, difundir y aprovechar el conocimiento.
Rodríguez (2006)	Consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.
Afiouni (2008)	Combinación holística de medidas para gestionar personas, procesos y tecnologías.
Davenport, et al. (2008)	Esfuerzo conjunto para mejorar como el conocimiento es creado, entregado y utilizado.
Ngah et al. (2009)	Capacidad fundamental para mejorar la ventaja competitiva.

Fuente: BARBOSA RAMÍREZ, David H.; MIHI RAMÍREZ, Antonio y NOGUERA HIDALGO, Ángela. Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. 2014, Vol. 10, No. 1, p. 57-70.

En síntesis, las anteriores nociones de gestión del conocimiento coinciden en que este es un proceso que permite el aprovechamiento del recurso humano existente en la organización con el objetivo de lograr rendimiento las actividades realizadas en primer lugar por el área de RR.HH. como son: selección, capacitación, evaluación del desempeño, recompensas, salud ocupacional y bienestar general de los colaboradores, dado que es esta el área encargada de seleccionar el mejor talento humano para la empresa. Seguidamente, esta misma área parte de las actividades realizadas en un inicio y empieza a gestionar el conocimiento buscando buen manejo, transferencia y potencialización de éste activo intangible entre las áreas de la empresa, impulsando un rendimiento superior que facilite a las organizaciones lograr innovación y a su vez generar ventajas competitivas.

Así mismo y considerando que el valor agregado en los productos y servicios que ofrecen las empresas y que éste depende del capital intelectual (CI) con el que cuenten las organizaciones, Cuesta⁸⁷ afirma que el CI “comprende las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan”. En otras palabras, el denominado *Know-how* tecnológico, servicios, el diseño de productos, el diseño de estrategias para llegar a los clientes y satisfacer sus necesidades.

Igualmente, Koulopoulos y Frappaolo precisan:

Las organizaciones a medida que van dependiendo del conocimiento interno para ser productivas y competitivas, su valor se desplaza de los activos tangibles a los intangibles, con lo cual manifiestan a su vez que el capital intelectual es la suma total del conocimiento que los trabajadores de la organización saben, correspondiendo su valor, por lo menos, al costo en el cual tendría que incurrir la compañía para volver a crear dicho conocimiento⁸⁸.

Este tipo de trabajadores fue denominado por Drucker como “trabajadores del conocimiento, los cuales se caracterizan por un alto nivel de educación y especialización, una serie de competencias tecnológicas, y la habilidad de solucionar los problemas relacionando la información con el conocimiento”⁸⁹.

Más aun, la economía del conocimiento ha exigido a las empresas pensar y desarrollar estrategias a través de las cuales se pueda generar innovación permanentemente, tanto en la renovación y actualización constante de equipos y

⁸⁷ CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Capítulo 3. P. 85. ECOE Ediciones.

⁸⁸ KOULOPOLOUS, Thomas y FRAPPAOLO, Kart (2001). Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H.; MIHI RAMÍREZ, Antonio y NOGUERA HIDALGO, Ángela. Op. Cit., p. 60

⁸⁹ DRUCKER, Peter. Op. Cit., p. 60

software, así como centrándose en el trabajador como él individuo que contribuye a alcanzar las metas de la organización, haciendo que éste gestione la información para que se convierta en conocimiento. Debido a que el conocimiento surge de la interacción con las demás personas – compañeros, en la EC la principal fuente de riqueza y productividad es el conocimiento tácito y explícito.

7.2 MODELOS BASADOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los modelos permiten la representación simplificada en ambientes similares con el fin de representar situaciones para comprobar las relaciones entre diferentes elementos. En este sentido, existen diversas tipologías de modelos para la gestión del conocimiento, desde diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento. Es así como Rodríguez, propone agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc.

Tabla 8. Tipos de modelos según Rodríguez

Tipo de Modelo	Descripción
Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento	Este tipo de modelos no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento», archivos de información de las personas, etc.).
Sociocultural	Modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.
Tecnológicos	Modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: <i>data warehousing</i> , intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Fuente: RODRÍGUEZ GÓMEZ, David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Universidad Autónoma de Barcelona Departamento de Pedagogía Aplicada 08193 Bellaterra (Barcelona). Spain.

Seguidamente, se presentan algunos modelos de gestión del conocimiento, de los cuales se esperaba que, al ser aplicados en las organizaciones estas logren la eficiencia en la administración de su recurso humano, dado que la gestión del conocimiento es un componente abstracto el cual debe ser gestionado a través del recurso humano existente en las organizaciones. En este sentido, es de relevancia identificar las capacidades, habilidades y demás conocimientos con los que cuenta el recurso humano para a partir de esto comenzar a gestionarse y transferirse el conocimiento según las necesidades empresariales. Por este motivo y considerando las diferentes características, aspectos en común, reiterada referenciación y reconocimiento de los modelos de la GC y por lo cual son identificados como sobresalientes, se presentan a continuación: el Modelo Wiig de pilares de gestión del conocimiento - 1993, el modelo de las cuatro fases o SECI - 1994, Modelo de capacidades básicas y creación del conocimiento – 1995, y finalmente, el modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible – 1997.

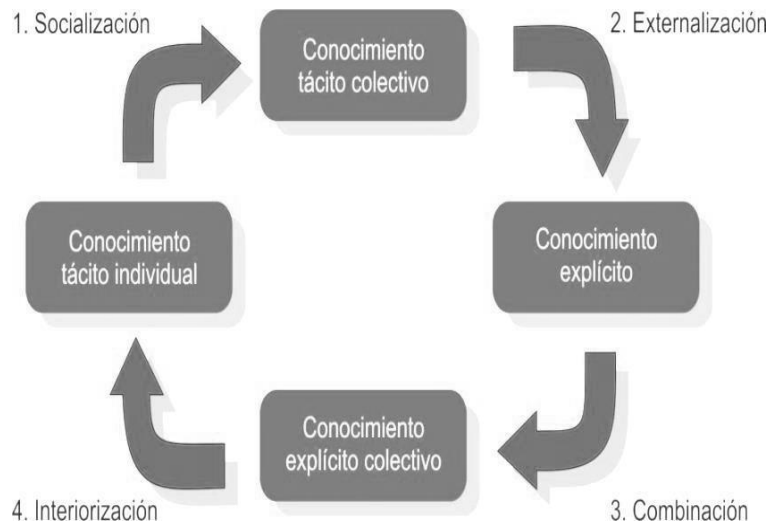
7.2.1 Modelo Wiig de pilares de gestión del conocimiento (1993)

Wiig elaboró un modelo integral sobre la gestión del conocimiento que engloba el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento a la resolución de problemas en la organización. Este modelo se destaca que busca hacer una colección de información a partir de los aportes de los empleados, los expertos, los libros y bases de datos y posteriormente, se realiza una selección de estos aportes para determinar que conocimientos en realidad son valiosos y se deben almacenar y difundir en toda la organización a través de un repositorio de conocimiento, apoyándose en las tecnologías de la información; además caracteriza los diferentes niveles de internalización del conocimiento, categorizando el conocimiento de los distintos actores en los siguientes niveles: novato, principiante, competente, experto y maestro.

7.2.2 Modelo de las cuatro fases o SECI (socialización – externalización – combinación – internalización) – 1994

Este modelo es uno de los más destacados y es reconocido como el espiral del conocimiento, fue desarrollado por Nonaka y Takeuchi, quienes establecieron la denominada espiral del conocimiento en la cual este se desplaza del conocimiento tácito al explícito, el implícito simboliza el conocimiento personal del individuo, mientras que el explícito es una representación estructurada y organizada de fácil transmisión. Se desarrolla en un ciclo permanente que contiene 4 fases:

Figura 15. Modelo SECI



Fuente: KAPLAN, R., y NORTON, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review (1996; p. 76.)

Socialización: En este proceso se comparten experiencias con el fin de adquirir conocimiento tácito a través de modelos mentales compartidos bien sea por conversaciones, documentos, manuales y tradiciones.

Exteriorización: Es la actividad esencial en la creación del conocimiento, es la conversión de conocimiento tácito en explícito, adopta la forma de metáforas, analogías, hipótesis y modelos, se crean conceptos a través de la deducción e inducción, integrándolos en la cultura de la organización.

Combinación: Como su nombre lo indica se realiza la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito: documentos, conversaciones, reuniones, redes computarizadas de comunicación para proceder a categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

Internalización: Indica “aprender - haciendo”, incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito, verbalizar y representar en documentos, manuales o en grabaciones. Se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

7.2.3 Modelo de capacidades básicas y creación del conocimiento – Leonar Barton 1995

Modelo que se compone de dos elementos principales: las capacidades básicas organizativas y las actividades de creación de conocimiento. En primer lugar, las capacidades básicas organizativas, dirigen las actividades de creación de conocimiento y se componen de cuatro elementos: los sistemas físicos (sistemas materiales contruidos como las bases de datos, maquinaria y software), los sistemas de gestión (rutinas estructuradas que se orientan a la acumulación de recursos y su difusión), las aptitudes y conocimiento de los empleados y los valores y normas.

En segundo lugar, están las actividades de creación del conocimiento, las cuales llevan a la creación de conocimiento y a su difusión, estas son la resolución de problemas para producir productos actuales, la importación de conocimiento, es decir, lo concerniente a tecnologías exteriores de la empresa, la implantación e integración de nuevas metodologías con el propósito de mejorar las operaciones internas, y la experimentación para crear capacidades para el futuro.

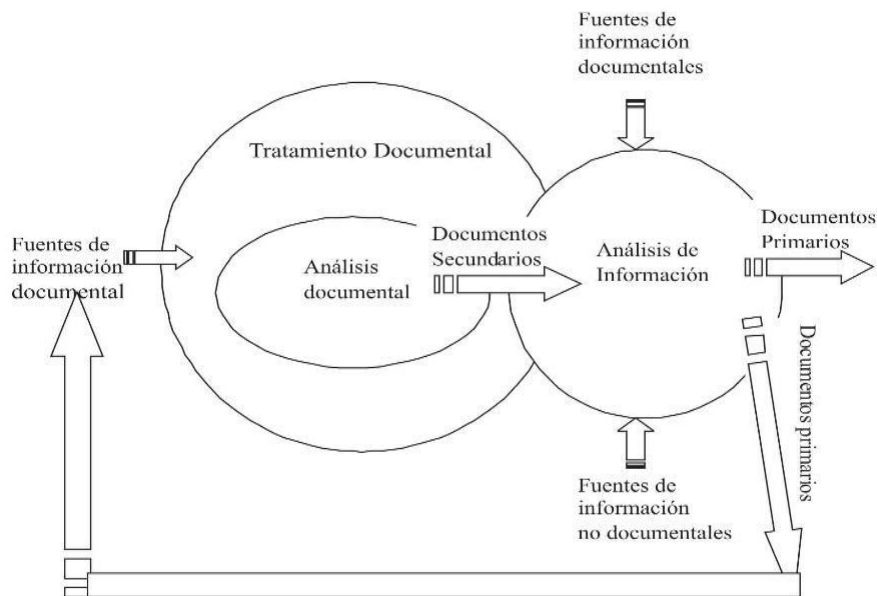
7.2.4 Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible - 2003

El profesor *Bueno*, propone un modelo que se basa en la dirección estratégica mediante competencias. Dada la importancia de los bienes y activos intangibles en la economía; pues estos cada vez son más importantes para las organizaciones. En la sociedad del conocimiento se han derivado tres palabras de relevancia como son: el capital intelectual, la gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. La integración de estos tres refleja un enfoque estratégico para las organizaciones.

Al hablar de Capital Intelectual se hace referencia a los activos intangibles creados o con los cuales cuenta la organización. Lo referente a la gestión del conocimiento refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y otros que tienen relación con la empresa. Finalmente, el aprendizaje organizativo es el que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. Esta es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transmitiendo el conocimiento.

Este modelo tiene como objeto conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener; estimando el capital intelectual como la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esta. Es de resaltar que cuando se gestiona adecuadamente el CI, dentro de las organizaciones facilita el desarrollo de las capacidades y competencias de los empleados.

Figura 16. Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible



Fuente: SÁNCHEZ, M., Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Acimed 2005; 13 (6).

En la tabla 9. Se relacionan algunos modelos mencionados que se basan en la gestión del conocimiento y otros que predominan en la literatura de ésta.

Tabla 9. Modelos Basados en la Gestión del conocimiento

AUTORES	AÑO	MODELO	TENDENCIA
Karl Wiig	1988 -1993	Modelo pilares de gestión del conocimiento	Este modelo se destaca que busca hacer una colección de información a partir de los aportes de los empleados, los expertos, los libros y bases de datos y posteriormente, se realiza una selección de estos aportes para determinar que conocimientos en realidad son valiosos y se deben almacenar y difundir en toda la organización a través de un repositorio de conocimiento, apoyándose en las tecnologías de la información; además caracteriza los diferentes niveles de internalización del conocimiento, categorizando el conocimiento de los distintos actores en los siguientes niveles: novato, principiante, competente, experto y maestro.
Hedlund	1994	Modelo de Hedlund y Nonaka	Apoyándose en el modelo de Nonaka y Takeuchi, Hedlund y Nonaka en el año 1993, profundizan en los procesos de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.
Nonaka y Takeuchi	1994	SEICI o SECI	Conversión del conocimiento. Tiene 4 fases: Socialización, Interiorización, Exteriorización y Combinación.
Leonard Barton	1995	Modelo de capacidades básicas y creación del conocimiento	Compuesto por capacidades básicas encaminadas a dirigir las actividades de creación de conocimiento y las actividades de creación de conocimiento, como su nombre lo indica, enfocadas a crear y difundir dicho conocimiento.
Andersen y APQC	1996	Gestión organizativa del conocimiento	Compuesto por tres elementos: El conocimiento organizacional, los procesos de GC y los instrumentos de GC
Choo	1996	Organización inteligente	Consta de tres procesos asociados a la información y al conocimiento que posee la empresa. Comprensión de la información, creación del conocimiento y toma de decisiones.
Marquardt	1996	Modelo de Marquardt de aprendizaje organizacional	La organización que aprende, es una organización que aprende forma poderosa y colectiva y es auto-transformada para una mejor recolección, administración y uso del conocimiento para un éxito corporativo.
Annie Brooking	1997	De Brooking	Evalúa activos asociados al capital intelectual: Activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos de personal e infraestructura.

AUTORES	AÑO	MODELO	TENDENCIA
Nonaka y Takeuchi	1999	La organización creadora de conocimiento	Basado en la movilización y en la conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (dimensión ontológica). Se trata de un modelo cíclico e infinito que contempla cinco fases.
Holsapple y Joshi	2001	Modelo participativo	En este caso los componentes son: los recursos del conocimiento, que pueden ser esquemáticos o de contenido; las actividades de gestión del conocimiento como la adquisición, la interiorización y el uso, y los factores o influencias de la gestión del conocimiento, de los recursos disponibles, del entorno.
Sallis y Jones	2002	La gestión del conocimiento en educación	Parten del hecho que cada organización educativa debería poseer y construir su propia estructura, su propio sistema de GC, en función de sus características, sus fortalezas y debilidades. Se trata de un modelo de GC centrado en centros educativos, fundamentalmente de enseñanza superior.
Tiwana	2002	The 10 Step Road Map	Se fundamenta, entre otros aspectos, en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad. Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente en dichas organizaciones.
Eduardo Bueno	2003	Dirección estratégica de competencias	Mide el capital intelectual con base a cuatro criterios: capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional.
De Tena	2004	La GC desde una visión «humanista»	Centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo.
Durán	2004	Un sistema de GC en una organización escolar	La propuesta se basa en un análisis exhaustivo de la cultura organizacional o, en palabras de la autora, en una auditoría de la cultura organizativa.

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar un análisis de los modelos de Gestión del Conocimiento mencionados en la tabla 9 comparándolos con los modelos de Gestión del Recurso Humano, se puede inferir que la gran mayoría de los modelos de GRH se fundamentan en el inventario de personal, análisis y descripción de puestos, curvas profesionales y promociones, selección de personal, clima y motivación, sistemas de retribución de incentivos, compensación, etc., ejemplo de esto se encuentra el modelo de Harper y Lynch, el cual afirma la interdependencia de los recursos humanos con los planes estratégicos de las organizaciones, buscando la optimización, mediante seguimientos y verificaciones para que estos permanezcan alineados a las estrategias corporativas establecidas.

Por su parte, los modelos de gestión del conocimiento se basan en la información obtenida a través de la GRH, pues los inventarios de personal brindan información sobre la formación, años de experiencia, competencias, habilidades y demás conocimientos relacionados que posee cada uno de sus colaboradores. Es allí donde surge la necesidad de proporcionar valor a cada uno de estos aspectos de la GRH con el ánimo de determinar que recursos intangibles tiene la organización y en este sentido proceder a su respectivo almacenamiento, administración y difusión o transferencia a otras áreas de las organizaciones.

Finalmente, el recurso humano y su gestión son el insumo fundamental para realizar la gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que a partir una eficiente y eficaz GRH en las empresas, será posible identificar y relacionar las capacidades, competencias y conocimientos diversos con el que cuenta su talento humano para proceder a realizar las etapas básicas de la GC que son el almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento, todos estos compuestos por capacidades básicas encaminadas a dirigir las actividades de creación de conocimiento y las actividades de comprensión de la información, información relevante para la toma de decisiones de la dirección administrativa.

8 RELACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO CAPITAL GENERADOR DE VALOR EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A continuación, se presenta la relación del recurso humano como capital generador de valor organizacional en el contexto de la GC. Dicha relación se establece desde lo propuesto en los modelos de gestión del recurso humano y los modelos de gestión del conocimiento en el marco de los diferentes enfoques presentados en capítulos anteriores: la generación de ventaja competitiva en la estrategia empresarial y la generación de valor desde los recursos humanos, determinando si efectivamente el recurso humano está inmerso como tal en la gestión del conocimiento.

Inicialmente se presenta una relación desde las escuelas administrativas, la gestión del recurso humano y los modelos de su gestión, seguidamente se establece la relación entre la generación de valor y la gestión del conocimiento, y finalmente, el planteamiento de algunas estrategias para la gestión del recurso humano como capital generador de valor en la organización.

8.1 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: PERSPECTIVA DESDE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS Y MODELOS DE GRH

Como se describió anteriormente, la gestión del recurso humano bajo la perspectiva de las escuelas de la administración durante el siglo XX, evidenció un cambio en el modo de tratar a las personas en la organización y la visión de las mismas, su denominación y cómo influyen estos paradigmas en la cultura organizacional partiendo principalmente de cómo se considera al ser humano en la organización, así:

- i) Proveedor de mano de obra – concepción mecanicista
- ii) Recurso del proceso industrial (reconociendo en parte su condición de humano)
- iii) Proveedor de conocimiento y competencias vitales para el desarrollo de la empresa y parte importante para la consecución de los objetivos organizacionales.

Así, la transición de paradigmas en las escuelas estudiadas establece que las personas con sus conocimientos, habilidades mentales, inteligencia, personalidad, aspiraciones y percepciones se convierten en la base principal de la nueva organización, por lo que la administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas.

Lo anterior, marca un hito inicial para la proposición de nuevos modelos de gestión del recurso humano y la gestión de sus capacidades y conocimientos, mostrando una primera relación que enlaza ambos elementos para obtener mejores resultados organizacionales. Así, desde los modelos de gestión del recurso humano abordados se puede vislumbrar al Hombre desde la gestión administrativa *bajo un rol protagónico en el que es considerado un recurso que requiere ser gestionado, reconociéndolo como un elemento aportante, para así desarrollar posteriormente sus capacidades desde el ámbito de la gestión del conocimiento.*

Por lo tanto, los modelos estudiados permiten identificar los procesos que se vincularon a la tarea de gestionar el recurso humano, en los que se empieza a asociar la gestión del conocimiento de manera transversal, considerando habilidades desde la selección, las evaluaciones de potencial humano, las evaluaciones de desempeño que se convierten en insumo importante para planes de formación, la elaboración de curvas profesionales y el desarrollo organizacional, como se muestra a continuación:

1. Beer y colaboradores en 1990 plantean como proceso de gestión: inventario, selección, coalición, evaluación de desempeño, evaluación de potencial humano, promoción y recolocación de personal.
2. Harper y Lynch en 1992 asocian el inventario del personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de puestos, curvas profesionales y promociones, plan de sucesiones, selección de personal, formación, planes de comunicación, sistemas de retribución e incentivos, evaluación de desempeño y auditoría a la gestión del recurso humano.
3. Cuesta en el modelo de diagnóstico, proyección y control (DPC) en 2005 asocia los mismos elementos de Beer (1990) pero desde el enfoque de la cultura empresarial como elemento estructurador de la gestión del recurso humano.
4. Werther y Davis en 2008 exponen la preparación y selección, desarrollo y evaluación, relaciones con personal y evaluación.

Ya no se trata meramente de producir con eficiencia y vigilar el entorno, se debe propender por el desarrollo y crecimiento del personal, lo cual se refleja en el progreso de la organización, en su saber hacer a través del conocimiento permeado por sus trabajadores.

8.2 GENERACIÓN DE VALOR Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como se ha establecido hasta ahora, en la organización el Hombre es un proveedor de conocimientos y competencias que deben ser gestionados, porque estos se constituyen en un recurso más para la organización, ya que generan nuevas ideas y proyectos, con creatividad e innovación en las empresas; es decir, el recurso humano genera capital intelectual. Siendo un nuevo recurso a gestionar, el capital intelectual exige una formación continua del recurso humano, pues impulsa el crecimiento de la productividad y la prosperidad económica generando valor para la empresa y ventajas competitivas sostenibles.

Ulrich citado por Boudreau en 1983⁹⁰, fue uno de los autores pioneros en aplicar la teoría de los recursos al campo de los recursos humanos, apoyándose en el enfoque de cómo el personal de la empresa podía constituirse en una fuente competitiva, así la gestión de los recursos humanos pasó a ser gestión estratégica de recursos humanos; señalando su importancia en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas para la empresa, tomando como referencia el conocimiento y destrezas acumuladas por los trabajadores en un período de tiempo, es decir, la gestión efectiva de su conocimiento.

En los modelos estudiados, Wiig plantea los pilares de la gestión del conocimiento haciendo una colección de información para determinar qué conocimientos en realidad son valiosos, cuáles deben almacenarse y difundirse a través de las tecnologías de la información, caracterizando en niveles a los actores de su organización como novato, principiante, competente, experto y maestro; También, en el modelo SECI se plantea el proceso de conversión del conocimiento en sus cuatro etapas; Leonard Barton expone el modelo de capacidades básicas y creación del conocimiento; y Eduardo Bueno mide el capital intelectual con base en el capital organizativo, humano, tecnológico y relacional.

Sin duda, las empresas deben reconocer, en la gestión de su recurso humano, un medio para potenciar el logro de los objetivos estratégicos y como elemento diferenciador y generador de valor, para lo cual es fundamental asegurar el aporte de los conocimientos y de las habilidades de las personas a través de los modelos de gestión tanto del recurso humano, como del conocimiento.

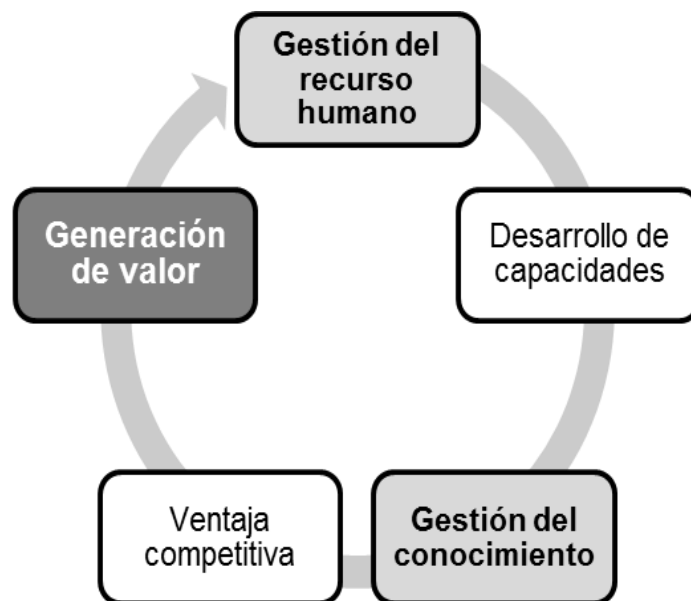
El progreso del recurso humano contempla que las organizaciones deben estar preparadas y dispuestas a capitalizar el valor potencial de las personas, demandando un direccionamiento de este recurso. Direccionamiento que se convierte en un factor influyente para gestionar su característica de ventaja competitiva, creando valor al ser capaz de garantizar adaptabilidad y flexibilidad para incursionar en entornos competitivos.

⁹⁰ BOUDREAU, J. Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology*. 1983. p. 36

De este modo es evidente que, a través de estrategias basadas en la gestión del recurso humanos y su conocimiento como nueva perspectiva en la gerencia en las organizaciones, se contribuye de manera significativa a la creación de valor, a partir de uno de los activos intangibles de mayor relevancia para la empresa. Por lo que en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento se deben tener en cuenta las experiencias organizacionales que permitan crear, desarrollar, difundir y explotar su conocimiento para así generar capacidad competitiva. Así pues, los modelos traen consigo para las organizaciones la definición y establecimiento de estrategias genéricas para la ventaja competitiva.

En síntesis, gestionar el recurso humano brinda soporte a la estrategia de la empresa, y podría considerarse como una inversión teniendo en cuenta que fomenta el proceso de creación de valor, siendo en una “palanca de potencial estratégico”. La figura 17 ilustra el vínculo entre gestión del recurso humano y gestión del conocimiento mediante el desarrollo de capacidades, permitiendo alcanzar la ventaja competitiva y con ella la generación de valor para la empresa.

Figura 17. Vínculos entre la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento para generar valor en la organización



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 17, se puede afirmar que la generación de valor en las empresas se produce a través de estrategias organizacionales, las cuales involucren a todos los empleados de la organización, es decir, todo el capital

humano con el que cuenta la organización para así poder aprovechar los esfuerzos que esta realiza y las oportunidades que se le presenten, posibilitando el desarrollo de capacidades, que a partir de una adecuada gestión del conocimiento conduzcan a la generación de ventaja competitiva.

Por esta razón, es importante que los empleados se encuentren alineados a la cultura organizacional de la empresa, como señala González “Podría decirse, utilizando la analogía escolástica, que el capital humano es potencia que requiere de la conducta de los empleados para transformarse en acto”⁹¹. Adicionalmente, esto permitirá que, en el momento de la toma de decisiones por parte de los directivos, estas se encuentren encaminadas de tal forma que contribuyan al logro del direccionamiento estratégico y este a su vez genere valor para la organización.

Es allí donde entra la GC a las organizaciones, pues actualmente ésta busca nuevas formas de gestión que permitan enriquecer diversos aspectos a las organizaciones, por lo cual deben contar con empleados valiosos, únicos y difícilmente sustituibles, de esta forma los colaboradores estarán en capacidad de generar ventajas competitivas que a su vez crearan valor para la empresa.

En este sentido, y teniendo en cuenta la teoría de los recursos y capacidades, en la cual se reconoce la importancia de la estrategia y la ventaja competitiva, siendo de gran importancia para el éxito organizacional, se puede establecer que a partir de los procesos de gestión del recurso humano es posible orientar las estrategias para gestionar este recurso, el cual permitirá generar valor dentro de estas.

A continuación, se presentarán una serie de estrategias genéricas que pueden ser aplicadas a cualquier organización.

- **Entrenamiento en nuevas tecnologías e innovación empresarial:** Las organizaciones desde el departamento de recursos humanos, gestión del talento humano o como sea denominado dentro de cada una de estas, deben ayudar a construir e incorporar dentro de su cultura organizacional la innovación como proceso dinámico, constante y de revisión continua que permita adquirir, construir, difundir y crear conocimiento de manera individual y colectiva. Potencializando a los trabajadores en la generación de nuevas ideas que permitan la mejora continua. A su vez,
- **Plan de recompensa:** reconocer a través de un sistema de recompensas que estimule la innovación y la creación de planes de formación que contengan las competencias necesarias que requiere la empresa, igualmente incentivando a

⁹¹ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, LUIS Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 2-3, 2002, pp. 177-213

los empleados con beneficios y/o premios por su trabajo, estos pueden ser en dinero, viajes, tiempo libre, etc.

- **Planes de formación y gestión por competencias:** Establecer planes de formación por competencias para los empleados que requieren cierto grado de especialización, pues las competencias son características medibles que al identificarlas y desarrollarlas permiten a cada uno de los individuos darle un valor agregado a su trabajo para la organización. Además, implementar apoyos económicos para empleados con tecnologías o pregrados quienes quieran seguir estudiando, siempre y cuando los estudios estén asociados, de esta forma contribuyendo a mejorar su labor en la organización.
- **Retención del recurso humano:** Las políticas de recompensas y escalas salariales son una importante fuente para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de recompensas o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.
- **Administración del cambio:** Las organizaciones como respuesta a los diversos cambios que se presentan en el ámbito organizacional, deben ser conscientes que es el capital humano que genera valor pues facilita los grandes cambios organizacionales necesarios para que la compañía se mantenga a pesar de las variaciones que puede sufrir por su entorno. A través de la administración o gestión del cambio los empleados pueden asumir las transformaciones, entenderlas, manejarlas y ponerlas a favor de la organización.
- **Liderazgo participativo y el trabajo en equipo:** La delegación de autoridad y empoderamiento a los empleados de cargos estratégicos, asociados a la participación de todos los empleados sin importar su nivel dentro de la organización contribuirán a contar con trabajo en equipo de calidad que permita la creación de conocimiento y el desarrollo de competencias especializadas además de Interacción participativa, habilidad para establecer relaciones interpersonales, habilidad para expresarse clara y asertivamente, etc.

En síntesis y como afirma González “La valoración de las empresas ha cambiado, depende menos de los elementos fijos y más de sus conocimientos de gestión y la rapidez con que se adaptan a los cambios”⁹², por lo tanto las organizaciones deben fortalecer su cultura organizacional facilitando la adherencia de los nuevos

⁹² GONZÁLEZ, LUIS. Op, Cit., p. 180.

procesos, costumbres o valores que se establezcan en el diseño de estrategias para generar valor dentro de las organizaciones, los empleados deben saber que los cambios permitirán mejora tanto para ellos como para la organización, este fortalecimiento debe ir asociado igualmente a la mejora en procesos de comunicación organizacional, pues ésta en la elaboración de las estrategias, como variables dinamizadoras, contribuye positivamente a las mejoras en innovación y facilita la participación de los miembros de la organización.

Para finalizar, la relación del recurso humano como capital generador de valor organizacional en el contexto de la gestión del conocimiento, se establece desde lo propuesto en los modelos de gestión del recurso humano y los modelos de gestión del conocimiento en el marco de los enfoques: i) la generación de ventaja competitiva en la estrategia empresarial y ii) la generación de valor desde los recursos humanos, estando el recurso humano inmerso en la gestión del conocimiento. Esta relación enlaza a ambos elementos para obtener mejores resultados organizacionales y para la proposición de nuevos modelos de gestión del recurso humano y la gestión de sus capacidades y conocimientos. Así, desde los modelos de gestión del recurso humano abordados se puede vislumbrar al Hombre desde la gestión administrativa bajo un rol protagónico en el que es considerado un recurso que requiere ser gestionado, reconociéndolo como un elemento aportante, para así desarrollar posteriormente sus capacidades desde el ámbito de la gestión del conocimiento.

De acuerdo a lo anterior es posible identificar que los procesos dados en la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento, podrían orientarse a estrategias que contribuyan a la generación de capital humano, lo que permitirá plasmar desde la teoría la formulación de una idea explícita que evidencie la interrelación y trascendencia de estos procesos de gestión.

9 CONCLUSIONES

El entorno globalizado y cambiante en el que están inmersas las organizaciones, exige adaptabilidad y una respuesta rápida frente al cambio; y además que a partir de la generación de estrategias sea posible asegurar una ventaja competitiva sostenible y perdurable, ventaja que debe estar fundamentada en las fortalezas específicas de la empresa y sus fuentes: los recursos y las capacidades; siendo los primeros directamente dependientes de las capacidades. Así, en conjunto la ventaja competitiva y los factores de éxito convergen en el logro de la estrategia empresarial. Desde esta perspectiva, la correlación entre la estrategia y la ventaja competitiva será lo que permite la creación de valor organizacional.

Los recursos organizacionales pueden ser tangibles, tienen soporte físico y son valorados por parte de la empresa a través del análisis contable; o intangibles, los cuales no poseen un soporte físico y son más difíciles de valorar en el análisis contable; entre ellos están: la información, el conocimiento tecnológico y el capital intelectual. Estos recursos en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades de Jay Barney son analizados desde sus principales características para generar ventaja competitiva en la organización. Además, el estudio de las capacidades que ésta posea para llevar a cabo los planteamientos estratégicos diseñados, según la disponibilidad de tales recursos.

Los recursos y las capacidades se encuentran inmersos en los activos estratégicos de la organización, son difíciles de imitar y son el soporte de la estrategia que permitirá a la organización alcanzar la ventaja competitiva a largo plazo. Entre estos activos se considera el recurso humano como fuente de ventaja competitiva cuando éste es valioso y escaso. Es así como las organizaciones buscan atraer y retener talentos a través de mecanismos que contribuyan a maximizar su valor. Labor que desde la gestión del recurso humano surge a partir del desarrollo de habilidades específicas y generales en los empleados.

El progreso del recurso humano contempla que las organizaciones deben estar preparadas y dispuestas a capitalizar el valor potencial de las personas, demandando un direccionamiento de este recurso. La gestión del recurso humano brinda soporte a la estrategia y podría considerarse como una inversión teniendo en cuenta que fomenta el proceso de creación de valor, siendo una “palanca de potencial estratégico”. El capital humano, a través de la experticia y competencias de los individuos, aporta significativamente a que las organizaciones puedan cumplir con las metas propuestas. Por tanto, la importancia de los empleados, el capital humano y la ventaja competitiva les garantiza a las organizaciones la capacidad de adaptarse y aprender.

La economía del conocimiento ha exigido a las empresas pensar y desarrollar estrategias a través de las cuales se pueda generar innovación permanentemente, tanto en la renovación y actualización constante de equipos y software, así como centrándose en el trabajador como el individuo que contribuye a alcanzar las metas de la organización, haciendo que éste gestione la información para que se convierta en conocimiento. Debido a que el conocimiento surge de la interacción con las demás personas – compañeros, en la EC la principal fuente de riqueza y productividad es el conocimiento tácito y explícito.

Existen principalmente dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. El primero, identificado como aquel que se adquiere a través de la experiencia, y el segundo, transmisible de manera formal y/o sistemática. Sin embargo, se ha considerado que el conocimiento en gran medida es tácito, se genera a través de las experiencias diarias, donde las personas que integran la organización mantienen una red de significados. En este contexto, puede afirmarse que ya no se trata meramente de producir con eficiencia y vigilar el entorno, sino que se debe propender por el desarrollo y crecimiento del personal, lo cual repercutirá en el progreso de la organización, en su saber hacer a través del conocimiento permeado por sus trabajadores.

La relación del recurso humano como capital generador de valor organizacional en el contexto de la gestión del conocimiento, se establece desde lo propuesto en los modelos de gestión del recurso humano y los modelos de gestión del conocimiento en el marco de los enfoques: i) la generación de ventaja competitiva en la estrategia empresarial y ii) la generación de valor desde los recursos humanos, estando el recurso humano inmerso en la gestión del conocimiento. Esta relación enlaza a ambos elementos para obtener mejores resultados organizacionales y para la proposición de nuevos modelos de gestión del recurso humano y la gestión de sus capacidades y conocimientos. Así, desde los modelos de gestión del recurso humano abordados se puede vislumbrar al Hombre desde la gestión administrativa bajo un rol protagónico en el que es considerado un recurso que requiere ser gestionado, reconociéndolo como un elemento aportante, para así desarrollar posteriormente sus capacidades desde el ámbito de la gestión del conocimiento.

La perspectiva orientada a que el conocimiento es generador de riqueza y la consideración del recurso humano como el factor principal en la gestión empresarial, ha permitido a académicos y gerentes de grandes empresas darle una gran relevancia a la gestión del recurso humano, pues a partir de esto se desarrollan las capacidades, experiencias, y atributos en el personal. En otras palabras, la gestión del conocimiento parte del recurso humano existente dentro de la organización, buscando mejorar aspectos en las diferentes áreas de las empresas a través del diverso conocimiento con el que cuentan sus colaboradores; amplificando éste por las áreas, funciones o departamentos de la

organización que lo requieran con el propósito del uso eficiente y eficaz de los diferentes tipos de recursos con los que cuentan.

Las nociones de gestión del conocimiento coinciden en que este es un proceso que permite el aprovechamiento del recurso humano existente en la organización con el objetivo de aprovechar las actividades realizadas en primer lugar por el área de RR.HH. como son: selección, capacitación, evaluación del desempeño, recompensas, salud ocupacional y bienestar general de los colaboradores, dado que es esta el área encargada de seleccionar el mejor talento humano para la empresa. Seguidamente, esta misma área parte de las actividades realizadas en un inicio y empieza a gestionar el conocimiento buscando buen manejo, transferencia y la potencialización del conocimiento entre las áreas de la empresa, impulsando un rendimiento superior que facilite a las organizaciones lograr innovación y a su vez generar ventajas competitivas.

Por lo tanto, los modelos estudiados permiten identificar los procesos que se vinculan a la tarea de gestionar el recurso humano, en los que se empieza a asociar la gestión del conocimiento de manera transversal, considerando habilidades desde la selección, las evaluaciones de potencial humano, las evaluaciones de desempeño que se convierten en insumo importante para planes de formación, la elaboración de curvas profesionales y el desarrollo organizacional.

Finalmente, el recurso humano y su gestión son el insumo fundamental para implementar la gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que a partir de una eficiente y eficaz GRH en las empresas, será posible identificar y relacionar las capacidades, competencias y conocimientos diversos con el que cuenta su talento humano para proceder a realizar las etapas básicas de la GC que son el almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento, todos estos compuestos por capacidades básicas encaminadas a dirigir las actividades de creación de conocimiento y las actividades de comprensión de la información, siendo relevante ésta última para la toma de decisiones de la dirección administrativa.

A partir de lo anterior, se deja abierta la propuesta de plantear un modelo que posibilite articular explícitamente la gestión del conocimiento en los procesos de gestión del recurso humano, dada la aproximación derivada del análisis realizado.

10 BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, María. Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. En: Revista Contaduría y Administración. No. 209. 2003. p. 9. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.

AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. 1 ed. México: Pearson Educación. 2009. p. 191

AMIT, Raphael y SCHOEMAKER, Paul J. H. (1993). *Strategic assets and organizational rent. Strategic Management* p. 33-46. Citado por: MURILLO, Samulo. Origen de la ventaja competitiva y estrategia competitiva hacia una formulación dinámica. En: ECIPERU: Encuentro Científico Internacional. 2012. p. 88.

ARAMBURO, María Begoña. El conocimiento como fuente de ventaja competitiva. En La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999. Universidad de La Rioja, 1999. p. 485-490.

AVENDAÑO PÉREZ, Víctor y FLORES URBÁEZ, Matilde. Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques *Entreciencias* 4 (10): 201-227, Ago–Nov. 2016. ISSN: 2007–8064.

AZZONE, G., BERTELE, U., y RANGONE, A. Una aproximación a la medida de los resultados basada en recursos. Congreso Internacional de Costos (pág. 15). Madrid: España. 1994. Citado por: GÓMEZ, J., p. 28

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management*. 1991. p. 99 – 120.

BARNEY, Jay. Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view”, *Journal of Management* 27. 2001. p. 643-651.

BERNAL, D., Saavedra M., Inductores de valor empresarial y decisiones de inversión. Un análisis sectorial. *Actualidad Contable Faces*. 2012. ISSN 1316-8533 p. 27

BOUDREAU, J. Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology*. 1983. p. 36

BUENDÍA RICE, Edgar Alejandro. El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. En: *Análisis Económico*, vol. XXVIII, núm. 69. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México 2013, pp. 55-78

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad. En: INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. No. 22, julio - diciembre de 2003. p. 157 – 172.

CALVO SILVOSA, A., La gestión basada en el valor. (2012) *Universia*. Disponible en: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/44790069.html

CELANI, M., CHISARI, O. & GARCÍA, O. Empresas y Creación de Valor: un Enfoque Económico Moderno. Buenos Aires: Academia Argentina de Ciencias de la Empresa. 1995. Citado por *Ibíd.* p. 3.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.*

CISNEROS ESTUPIÑÁN, Mireya. Como elaborar un trabajo de grado. 2 ed. ECOE ediciones. 2006. p. 2.

CONTRERAS, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En: *Pensamiento & Gestión*, no. 35. 2013. p. 154.

COOK, S.D.N., y YANOW, D. (1993): "Culture and Organizational Learning", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, No. 4. Citado por: DE PABLOS ORDOÑEZ, Op. Cit., p. 93

COPELAND, T., KOLLER, T. y MURRIN, J. (2004). Valoración, Medición y gestión del valor. Barcelona: Deusto Ediciones. Citado por: GÓMEZ, J., Op. Cit., p. 20

CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Capítulo 3. P. 85. ECOE Ediciones.

CUESTA, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 2005

DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. 2 ed. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, 2001.

D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*. Nueva York. McGraw Hill. 1960. Citado por JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. Administración Contemporánea. 8 Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 56 – 57.

D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2008. p. 5.

DE PABLOS ORDOÑEZ, Patricia. La Gestión del Conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible. Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la Empresa, 2001, p. 91-108.

DIARIO EL PORTAFOLIO. Recurso humano: principal activo de la organización. Sección: Economía. Publicado en: noviembre 27 DE 2008. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/recurso-humano-principal-activo-organizacion-235362>

DRUCKER, Peter F., *Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças*, São Paulo, Pioneira, 1995; DRUCKER, Peter F., *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. (1993). The post-capitalist society. Oxford: Butterworth-Heinemann. Citado por: FIERRO MORENO, Erendira, MERCADO SALGADO, Patricia, La Gestión del Conocimiento y la Cultura centrada en el Conocimiento en mandos medios y directivos de hospitales Públicos del Estado de México (2011). 2012, (enero-junio). p. 9

ESCOBAR, Angel. VALLE, Betty. Modelo de GRH para la embotelladora de agua Vida Nueva Brel y el desempeño laboral. UNIANDES. Ecuador. 2015. p. 16 - 17

FARFÁN, Dalsy; GARZÓN, Alfonso. La gestión del conocimiento. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación 29. 2006. p. 8

FICCO, C., SADER, G. Actividades y creación de valor. Resultados de un estudio en pequeñas y medianas empresas regionales. Revista: El criterio, p. 3.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D.M. Atraer, gestionar y retener el capital humano. Madrid. Paidós Empresa. 2000. Citado por: DE HARO GARCÍA, José Manuel. Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 19, núm. 3, 2003, p. 297

FUNDIPE., Cuadro de Mando e indicadores para la gestión de personas. 2004, p. 16.

GARCÍA, Oscar. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Colombia: Editorial Digital Express Ltda. 2003. p. 2.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, Luis. Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 2-3, 2002, pp. 177-213

GUATRI, L. *La teoria della creazione del valore*. EGEA, Milán. Citado por: FICCO Y SADER. 1991. Op. Cit. p. 3.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard University Press. Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H; MIHI, Antonio y NOGUERA, Ángela. Op. Cit., p. 3

HARPER Y LYNCH. *Manuales de Recursos Humanos*. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid, España. 1992.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestión del Conocimiento. España: Deusto. 2013. Citado por: PEREIRA, Humberto. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Costa Rica: CEGESTI. Éxito Empresarial / No. 135. 2011

HERNÁNDEZ SAMPERINI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*. 5 ed. Mac Graw Hill. México. 2010. p. 77.

HILL, Charles y JONES, Gareth. *Administración estratégica*. Traducido por Nora Natalia Martínez S. 8 ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 77. [En línea] Disponible en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000200008&lng=en&nrm=iso

JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. *Administración Contemporánea*. 8 Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 41 – 47.

KOULOPOLOUS, Thomas y FRAPPAOLO, Kart (2001). Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H.; MIHI RAMÍREZ, Antonio y NOGUERA HIDALGO, Ángela. Op. Cit., p. 60

LÓPEZ, Mary Luz. La relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas. En: Apuntes del CENES. Primer semestre 2011. p. 235

LÓPEZ, Víctor Raúl; NEVADO, Domingo. *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 2013. p. 122.

M.P. FOLLETT, *Creative Experience*. Londres. Longmans, 1924. Citado por JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. *Administración Contemporánea*. 8 Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 54.

MARÍN, J., y TRUJILLO-PONCE, A. (2000). *Manual de Valoración de Empresas*. Barcelona: Ariel Economía. citado por: GÓMEZ, J., *Formulación de Elementos de Gerencia de Valor, Con Énfasis En Inductores de Valor en La Empresa Metropolitana de Aseo S.A E.S.P.* Trabajo de grado Maestría. Universidad Nacional, p. 18.

MILLA, A. *Creación de valor para el accionista*. Madrid: Díaz de Santos. 2010. Citado por: GÓMEZ, J. p. 21.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. *Reflecting on the strategy process*. En: Sloan Management Review. 1999. Citado por: MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso & MONTOYA RESTREPO, Op. cit., p. 87.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. Y GHOSAL, S. *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Estados Unidos: Prentice Hall. (2003. Citado por: ARANO, Raúl M, *et. al.* La importancia del entorno general en las empresas. En: Catálogo de Revistas Universidad Veracruzana, Vol. 2, 2012. p. 2. New York: Beard Books, 2003. Citado por: CONTRERAS, Emigdio. Op. cit., p. 161.

MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso & MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra. Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. En: Revista Escuela de Administración de Negocios, no. 53. 2005, p. 87.

MORENO BRICEÑO, Fidel y GODOY, Elsy. El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*. Abril 2012. Pp. 57-68

NONAKA, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harward Bussiness Review, 69 (6). Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H.; MIHI RAMÍREZ, Antonio y NOGUERA HIDALGO, Ángela. Op. Cit., p. 59

NONAKA, I., BYOSIERE, P., BORUCKI, C. & KONNO, N. (1994). *Organizational Knowledge Creation Theory: A first comprehensive test*. *International Business Review*, 3(4), 337-351. Citado por: RAMÍREZ, Antonio y NOGUERA HIDALGO, Ángela. Op. Cit., p. 58

NORTH, Klaus y RIVAS, Roque. *Gestión del conocimiento – Una guía práctica hacía la empresa inteligente*. Edición 2008. p. 360

ORTIZ, Alberto. *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. 2 ed. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, 2005. p. 233.

PARDO, Claudia y PORRAS, Jaime. La gestión el talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gest. Soc.*, 4(2); 167-183. Julio-diciembre 2011. ISSN 2027-1433

PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of firm*. Oxford: Blackwell. Citado por: BARBOSA RAMÍREZ, David H; MIHI, Antonio y NOGUERA, Ángela. Op. Cit., p. 58

PÉREZ-MONTORO, Mario. *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea, S.L., 2008, pp. 17-19

PORTER, Michael. *La ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Argentina, Editorial Continental S.A. de C.V. 1991. p. 21 -76

PORTER, Michael. *Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management*. p. 95-117. Citado por: MURILLO, Samulo. Origen de la ventaja competitiva y estrategia competitiva hacia una formulación dinámica. En: ECIPERU: Encuentro Científico Internacional. 2012. p. 88.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation ", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Mayo-Junio. Citado por: DE PABLOS ORDOÑEZ, Op. Cit., p 103

REVILLA GUTIÉRREZ, E. y PÉREZ SANTANA, P. "De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento". *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran. Canaria, 1998. [En línea]. Disponible en: http://www.fcee.ulpg.es/acede98/acede/mesa02/2_04c.htm

SÁNCHEZ, Sandra; HERRERA, Margarita. *Human resources under the approach of the theory of resources and capabilities*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. 2016, vol. 24, No. 2 p. 133-146. Disponible en:

SANDOVAL DUQUE, José Luis. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *En: Estudios gerenciales*. Vol. 30, No. 131, 2014. p. 163.

SOBRINO, Luis. Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. En: *Estudios Demográficos y Urbanos*. No. 50. 2002, p. 311 – 312.

SPENDER, J. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 1996, vol. 17, no S2, p. 45-62. Citado por: SEGARRA CIPRÉS, Mercedes y BOU LLUSAR, Juan. Concepto tipos y Dimensiones del Conocimiento. *Revista de economía y Empresa*. No 52 y 53. 204 p. 179

SVEIBY, Karl Erik, A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento, Rio de Janeiro, Campus, 1988, pp. 11-12.

VALENCIA RODRÍGUEZ, Marino, El capital humano, otro activo de su empresa. En: Revista Entramado 2005, 1 (Julio-Diciembre) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

VILASECA, Jordi. El estado del bienestar: mitos y realidades a comienzos del siglo xxi. En: IX Jornada de Economía de Caixa Manresa (2004: Manresa). Caixa Manresa. P. 2

WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas [Traducido al español de Human resources and personnel management]. 6 ed. México: McGraw-Hill 2008. p. 27.

ZAPATA, Gerardo; HERNÁNDEZ, Aymara. Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. En: Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 19. Nº 68. 2014. p. 739.