



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS ECONOMICAS**

La Consultoría en Calidad contribuye a la Productividad  
del Factor Humano de la Organización Empresaria

Directora: Dra. Alicia Laura Mon

Doctoranda: Mg. Hebe Carlota Anadón

- San Justo, 17 de setiembre de 2020 -

## **Resumen**

Esta tesis marca la influencia que adquiere en la organización empresarial el incesante avance tecnológico, provocando, consecuentemente, una profunda transformación laboral. La tecnología resulta una variable estratégica, con posibilidad de proveer oportunidades competitivas a las empresas que sepan usarla convenientemente. Pero destaca con énfasis, fundamentalmente, la labor del servicio de consultoría en calidad, en consideración de los principios y cláusulas declarados en la Norma IRAM ISO 9001:2015, su influencia en la Gestión del Conocimiento, para probar que sus acciones contribuyen al mejoramiento de la Productividad del Factor Humano de cualquier empresa generadora de productos y/o servicios.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento – Avance Tecnológico - La Transformación Laboral – Consultoría en Calidad – Productividad del Factor Humano

## **Abstract**

This thesis marks the influence that the incessant technological advance acquires in business organization, consequently causing a profound job transformation. Technology is a strategic variable, with the possibility of providing competitive opportunities to companies that know how to use it conveniently. But it highlights with emphasis, fundamentally, the work of the quality consulting service, in consideration of the clause principles declared in the IRAM ISO 9001:2015 Standard, its influence on Knowledge Management, to prove that its actions contribute to the improvement of the Productivity of the Human Factor of any company that generates products and /or services.

**Key words:** Knowledge Management - Technological Advance – Job Transformation - Quality Consulting - Human Factor Productivity



*A Roy,  
mis hijos y nietos.*



## **Agradecimientos**

A la Dra. Alicia Laura Mon, por su orientación, apoyo y dedicación personal.

A mis profesores de los seminarios del doctorado: Alberto Rubio, Pablo Levin, Osvaldo Galardo, Cecilia Cross, Miguel Rossi, Jorge Elbaum, Catalina García Vizcaíno por su especial dedicación, por transmitirnos, de forma afable, tan profundos conocimientos.

A los consultores en calidad, que me permitieron realizar un buen Trabajo de Campo, por su amabilidad, gentileza, excelente disposición y profesionalidad: Mg. Alberto Sánchez y su equipo de consultores de GPF Soluciones y los docentes de UNLaM, especialistas en calidad, Mg. Paula Angeleri, Ing. Jorge Ceballos, Lic. María Laura Pepe, Ing. Javier Dioguardi, Ing. Carlos Hernández.

A mi familia y amigos por su apoyo y acompañamiento.



## Índice General

Abreviaturas-----	15
Glosario-----	19
Capítulo 1 Introducción-----	25
1.1. Introducción-----	25
1.2. `Área de trabajo-----	27
1.3. Metodología-----	27
1.4. Descripción del Problema-----	28
1.5. Importancia del Problema-----	28
1.6. Objetivos, Motivación e Hipótesis-----	28
1.6.1. Objetivos-----	28
1.6.2. Motivación-----	29
1.6.3. Hipótesis-----	29
1.7. Dimensiones de Análisis-----	29
1.7.1. Dimensiones de la Gestión de la Calidad-----	29
1.7.2. Dimensiones de la Gestión del Conocimiento-----	30
1.7.3. Dimensiones de la Productividad del Factor Humano-----	30
1.8. Breve Esbozo de la Solución-----	30
Capítulo 2 Marco Teórico-----	33
2.1. Gestión del Conocimiento-----	33
2.2. Herramientas TICs para la Gestión Organizacional Empresaria-----	42
2.3. Transformación Laboral-----	52
2.4. Nueva Economía-----	57
2.5. Servicio de Consultoría Empresarial-----	65
2.6. Calidad-----	77



2.7. Productividad del Factor Humano-----	86
Capítulo 3 Planteamiento del Problema-----	89
3.1. Actividades de Consultoría en Calidad-----	89
3.2. La consultoría en calidad contribuye a la Gestión del Conocimiento de una Empresa.	95
3.2.1. Por la Aplicación de la Cláusula 7.1.6. de la Norma ISO 9001:2015---	95
3.2.2. Por las Dimensiones de la Gestión de la Calidad y las de la Gestión del Conocimiento, según Tari Guilló y García Fernández (2009).	96
3.3. Descripción de las Dimensiones de la Productividad del Factor Humano y Mención de las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento que las Sustentan.	113
Capítulo 4 Estado del Arte-----	121
4.1. Desde el Taylorismo hasta el Post fordismo-----	123
4.2. Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos -----	127
4.3. Empleos del Futuro-----	130
4.4. Estado del Arte-----	132
Capítulo 5 Diseño Cualitativo-----	133
5.1. Trabajo de Campo-----	138
5.1.1. Determinación de los Temas Centrales-----	138
5.1.2. Entrevistas a los Consultores-----	139
5.1.3. Deducción de los Corolarios-----	147
5.2. Realización del Análisis Comparativo-----	147
5.3. Representación del Análisis Comparativo-----	159
5.3.1. Síntesis de los Corolarios-----	159
5.3.2. Determinación de las Afirmaciones de Marco Teórico-----	160
5.3.3. Determinación de las Afirmaciones del Estado del Arte-----	162
5.4. Triangulación-----	175

Capítulo 6 Conclusiones y Futuros Trabajos-----	177
6.1. Conclusiones-----	187
6.2. Futuros Trabajos-----	192
Bibliografía-----	193
Bibliografía Complementaria-----	207
Fuentes y Links de las Bases de Datos Utilizadas-----	217
Anexo 1 Estado del Arte-----	219
Anexo 2 Entrevista Semiestructurada-----	251



## Índice de Tablas

Tabla 1	<b><i>Cinco Revoluciones Tecnológicas Sucesivas desde 1770 hasta el 2000</i></b> Fuente: Pérez, Carlota (2010): <i>Revoluciones tecnológicas y paradigmas tecno-económicos</i> . [Consulta: mayo 2018]. Disponible en: < <a href="http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/Revoluciones_tecnologicas_y_paradigmas_tecnoeconomicos.pdf">http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/Revoluciones_tecnologicas_y_paradigmas_tecnoeconomicos.pdf</a> >	61
Tabla 2	<b><i>Las Revoluciones Industriales</i></b> Fuente: Elaboración propia a partir de Méndez Gutiérrez del Valle (2015): <i>Las Revoluciones Industriales</i> . Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Instituto de Economía, Geografía y Demografía. Centro de Ciencias Humanas y Sociales. [Consulta: junio 2018]. Disponible en: < <a href="https://www.ign.es/espmap/figuras_industria_bach/pdf/Industria_Fig_01_texto.pdf">https://www.ign.es/espmap/figuras_industria_bach/pdf/Industria_Fig_01_texto.pdf</a> >	64
Tabla 3	<b><i>Dimensiones de la Gestión de la Calidad</i></b> Fuente: Elaboración propia a partir de Tarí Guilló y García Fernández (2009): <i>Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura</i> . España: Universidad de Alicante. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. [Consulta: junio de 2019]. Disponible en: < <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120375008">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120375008</a> >	102
Tabla 4	<b><i>Dimensiones de la Gestión del Conocimiento</i></b> Fuente: Elaboración propia a partir de Tarí Guilló y García Fernández (2009): <i>Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura</i> . España: Universidad de Alicante. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. [Consulta: junio de 2019]. Disponible en: < <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120375008">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120375008</a> >	105
Tabla 5	<b><i>Dimensiones de la Productividad del Factor Humano</i></b> Fuente: Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini (2011): <i>Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano</i> . Colombia: 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="http://oa.upm.es/9440/1/pag_41-50.pdf">http://oa.upm.es/9440/1/pag_41-50.pdf</a> >	117
Tabla 6	<b><i>Respuestas de los Consultores a las Preguntas del Anexo 2 Entrevista Semiestructurada</i></b> Fuente: Elaboración propia	139
Tabla 7	<b><i>Representación del Análisis Comparativo</i></b> Fuente: Elaboración propia	165
Tabla 8	<b><i>Definiciones Sobre el Talento</i></b> Fuente: HRider (2019): <i>¿Qué es el talento?</i> [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="https://www.hrider.net/cms/blog/5801/1/-que-es-el-talento.html">https://www.hrider.net/cms/blog/5801/1/-que-es-el-talento.html</a> >	186
Tabla 9	<b><i>Categoría Gestión de la Calidad</i></b> Fuente: Elaboración propia	220
Tabla 10	<b><i>Categoría Gestión del Conocimiento</i></b> Fuente: Elaboración propia	234

## Índice de Gráficos

Graf.1	<b>La Organización Virtual</b>	41
	Fuente: Elaboración propia a partir de Scheinsohn, Daniel y Saroka, Raúl Horacio. (2000): <i>La Huella Digital</i> . Buenos Aires: Fundación OSDE < <a href="http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/huella.pdf">http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/huella.pdf</a> >	
Graf.2	<b>Perspectiva del Balanced Scorecard</b>	47
	Propiedad Intelectual. Kaplan y Norton (2009) Fuente: Alveiro Montoya, César (2011): <i>El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa</i> . Medellín: Universidad de Antioquia Escuela Interamericana de Bibliotecología. [Consultado: en febrero 2019]. Disponible en: < <a href="http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf">http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf</a> >	
Graf.3	<b>Feedback y Formación Estratégicos</b>	48
	Propiedad Intelectual. Kaplan y Norton (2009) Fuente: Elaboración propia a partir de TiedComm. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/">http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/</a> >	
Graf.4	<b>Modelo de Negocio de Fabricación 4.0</b>	51
	Fuente: del Val Román, José Luis (2017): <i>Industria 4.0: la transformación digital de la industria</i> . [Consulta: noviembre de 2018]. Disponible en: < <a href="http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf">http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf</a> >	
Graf.5	<b>Dimensiones de la Globalización</b>	58
	Fuente: Riquelme Segovia, Alfredo y Leon Hulaud, Michelle (2003): <i>La globalización. Historia y actualidad</i> . Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile [Consulta: mayo 2018]. Disponible en: < <a href="http://historia.ihnca.edu.ni/ccss/dmdocuments/Bibliografia/CCSS2007/tema1/globalizacionhistoriayactualidad.pdf">http://historia.ihnca.edu.ni/ccss/dmdocuments/Bibliografia/CCSS2007/tema1/globalizacionhistoriayactualidad.pdf</a> >	
Graf.6	<b>Ideas x valor = resultados</b>	59
	Fuente: Elaboración propia a partir de Cornella, Alfons (2013): <i>Cómo innovan los mejores</i> . Barcelona: Zero Factory S.L	
Graf.7	<b>Características del Perfil y Capacidades de los Consultores</b>	68
	Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997): <i>La consultoría de empresas: Guía para la profesión</i> . Ginebra: OIT.	
Graf.8	<b>Atributos, Competencias Comportamentales y Talentos</b>	69
	Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997): <i>La consultoría de empresas: Guía para la profesión</i> . Ginebra: OIT.	

Graf.9	<b>Objetivos Generales de la Consultoría</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997): <i>La consultoría de empresas: Guía para la profesión.</i> Ginebra: OIT.	70
Graf.10	<b>Motivos que Acreditan el Desempeño de un Consultor</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997): <i>La consultoría de empresas: Guía para la profesión.</i> Ginebra: OIT.	71
Graf.11	<b>Características de la Consultoría Sistémica</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Rivadeneira (2016). [Consulta: octubre 2019]. Disponible en: < <a href="https://accionsistemica.wordpress.com/caracteristicas-de-la-consultoria-sistemica/">https://accionsistemica.wordpress.com/caracteristicas-de-la-consultoria-sistemica/</a> >	72
Graf.12	<b>Tipos de Consultoría</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Shein, Edgar (1990): <i>Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional.</i> Vol. I. 2da.Edición. México: Addison Wesley Iberoamericana. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="https://docs.google.com/viewer?a=v&amp;pid=sites&amp;srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbm90ZXh0b3NlbnBkZjIwMTN8Z3g6MTE0ZWQ2ODIwZjI3ZDQ5NA">https://docs.google.com/viewer?a=v&amp;pid=sites&amp;srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbm90ZXh0b3NlbnBkZjIwMTN8Z3g6MTE0ZWQ2ODIwZjI3ZDQ5NA</a> >	73
Graf.13	<b>Fases del proceso de consultoría</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997): <i>La consultoría de empresas: Guía para la profesión.</i> Ginebra: OIT.	77
Graf.14	<b>Fases para Desarrollo de un Plan de Calidad</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997): <i>La consultoría de empresas: Guía para la profesión.</i> Ginebra: OIT.	82
Graf.15	<b>Capacidades de los Líderes en las Organizaciones que Aprenden</b> Fuente: Bolivar, Antonio (2000): <i>El liderazgo compartido según Peter Senge.</i> España: Universidad de Granada. [Consulta: julio 2019]. Disponible en: < <a href="https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3.pdf">https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3.pdf</a> >	98
Graf.16	<b>Interpretación Gráfica de Aprendizaje de Un Ciclo y Doble Ciclo</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Argyris, C. y Schön, Donald A. (1978): <i>On Organizational Learning. A Theory of Action Perspective.</i> London: ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="https://epdf.pub/organizational-learning-a-theory-of-action-perspective9ad9caca03a3d2c840afd6e89aa53a7a28098.html">https://epdf.pub/organizational-learning-a-theory-of-action-perspective9ad9caca03a3d2c840afd6e89aa53a7a28098.html</a> >	106
Graf.17	<b>Formas de Conversión del Conocimiento</b> Fuente: Elaboración propia a partir de Aravena Valenzuela, Nuboeán (2013): <i>Diseños de un sistema de gestión del conocimiento para una consultora del sector minero.</i> Chile: Universidad de Chile. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113838">http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113838</a> >	107
Graf.18	<b>Relación entre las Dimensiones de la Gestión de la Calidad, las del Conocimiento y las de la Productividad del Factor Humano</b> Fuente: Elaboración propia	120

Graf.19	<b>El Camino Hacia el 2028</b>	131
	Fuente: [] (2017): <i>21 Jobs of the Future A Guide to Getting – And Staying – Employed Over the Next 10 Years</i> . EE. UU.: Center for the Future of Work, Cognizant. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="https://www.cognizant.com/whitepapers/21-jobs-of-the-future-a-guide-to-getting-and-staying-employed-over-the-next-10-years-codex3049.pdf">https://www.cognizant.com/whitepapers/21-jobs-of-the-future-a-guide-to-getting-and-staying-employed-over-the-next-10-years-codex3049.pdf</a> >	
Graf.20	<b>Diseño del Proyecto de Investigación</b>	137
	Fuente: Elaboración propia	
Graf.21	<b>Triangulación de Datos</b>	175
	Fuente: Elaboración propia	
Graf.22	<b>El Capital Intelectual</b>	177
	Fuente: Dondello Anadón, Bettina Laura (2011): Tesis doctoral: <i>El director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad. Estudio de un caso de un CRA</i> . Zaragoza: Universidad de Zaragoza.[Consuta: febrero 2020]. Disponible en: < <a href="http://zagan.unizar.es">http://zagan.unizar.es</a> >	
Graf.23	<b>El Concepto de Erizo</b>	182
	Fuente: Elaboración propia a partir de [] (2019): <i>¿Qué es el Talento?</i> . HRider. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: < <a href="https://www.hrider.net/cms/blog/5801/1/-que-es-el-talento.html">https://www.hrider.net/cms/blog/5801/1/-que-es-el-talento.html</a> >	
Graf.24	<b>¿Qué Requisitos Implica el Talento?</b>	185
	Fuente: Elaboración propia a partir de Goñi Zabala, Juan José (2012): <i>El talento. Base de un progreso consciente para elegir un futuro: Talento, tecnología y tiempo</i> . Madrid: Díaz de Santos.	

## Abreviaturas

**ALAI.** Agencia Latinoamericana de Información.

**ANEC.** Asociación Navarra de Empresas de Consultoría.

**App.** *Application*: Aplicación

**BI.** *Business Intelligence*: Inteligencia de Negocios.

**BPM.** *Business Process Management*: Gestión de procesos de negocio

**BSC.** *Balanced Scorecard*: Cuadro de mando integral.

**CCEAG.** Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo

**CEO.** *Chief Executive Officer*: Director Ejecutivo.

**CI.** Capital intelectual.

**CMI.** Cuadro de Mando Integral.

**CP.** Consultoría de procesos.

**CRM.** *Customer Relationship Management*: Gestión de la Relación con el Cliente.

**CSO.** *Chief Strategy Officer*: Director de Estrategia.

**CTO.** *Chief Technology Officer*: Director de Tecnología.

**DM.** *Data Mining*: Minería de Datos.

**DSS.** *Decision Support Systems*: Sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

**DW.** *Data Warehouse*: Almacén de Datos.

**EIS.** *Executive Information Systems*: Sistemas de Información Ejecutiva

**ERP.** *Enterprise Resource Planning*: Sistema de Planificación de Recursos Empresariales.

**FMI.** Fondo Monetario Internacional

**GB.** Gigabyte. Equivale a  $10^9$  bytes.

**GT.** *Grounded Theory*: Teoría Fundamentada.

**HCM.** *Human Capital Management*: Gestión del Capital Humano.

**HPL.** *High Performance Leadership*: Liderazgo de Alto Rendimiento.

**IIoT,** *Industrial Internet of Things*: Se refiere al uso de internet de las cosas para mejorar la eficacia de los procesos industriales.

**I+D.** Investigación y Desarrollo.



**INTA.** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

**INTI.** Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

**IoT, *Internet of Think*.** Internet de las Cosas.

**IRAM.** Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

**ISO.** *International Organization for Standardization*: Organización Internacional de Normalización.

**JIT.** *Just inTime*. Justo a Tiempo.

**KPLs. *Key Performance Indicator*.** Indicadores clave de desempeño

**KWS.** *Knowledge Working Systems*: Sistemas de trabajo del conocimiento.

**LTP.** *Leadership Training Program*: Programa de Capacitación en Liderazgo.

**M2M.** *Machine to Machine*. Conexión máquina a máquina.

**MIS.** *Management Information Systems*: Sistemas de gestión de la información.

**OAA.** Organismo Argentino de Acreditación.

**OCDE.** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

**OLAP.** *On Line Analytical Processin*: Procesamiento analítico en línea.

**OLTP.** *On Line Transaction Processing*: Procesamiento de transacciones en línea.

**OMC.** Organización Mundial del Comercio.

**P2P.** *Peer to peer* o red de pares o iguales.

**PB.** Petabyte. Equivale a  $10^{15}$  bytes.

**PHVA.** Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

**PLC.** Controladores lógicos programables.

**PTE.** Paradigma tecno-economico.

**PyMES.** Pequeñas y Medianas Empresas.

**RBI.** Renta Básica Incondicional.

**ROI.** *Return On Investment*: Retorno de la Inversión o Retorno sobre la Inversión.

**R.U.R.** *Rossum's Universal Robots*: Robots Universales de Rossum.

**SCM.** *Supply Chain Managment*: Gestión de la Cadena de Suministro.

**SID.** Sistema de Información para Directivos.

**SIF.** Sistema de Información Financiera.

**SGC.** Sistema de Gestión de la Calidad.

**SIG.** Sistema de Información Geográfica.

**SIL.** Sistema de Información Legislativa.

**SIM.** Sistema de información de marketing.

**SIP.** Sistema de Información de Producción.

**SIRH.** Sistema de Información de Recursos Humanos.

**STTF.** *Spanish Translation Task Forc.*: Grupo de trabajo de traducción al español.

**TB.** Terabyte. Equivale a  $10^{12}$  bytes.

**TIC.** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**TQM.** *Total Quality Management*: Gestión Total de la Calidad.

**UE.** Unión Europea.



## Glosario

**Analista web.** Es la persona que practica analítica web.

**Analítica web.** Disciplina del marketing online que trata de la extracción y análisis de información destacada relativa al estado y progreso de un proyecto online para tomar las decisiones pertinentes en cada ocasión y poder valorar el éxito de estas.

**Aprendizaje Colaborativo o Cooperativo.** Esta expresión corresponde a metodologías de aprendizaje que estimulan la colaboración o cooperación entre individuos para conocer, compartir y extender la información que se tiene sobre un tema determinado, entendiendo que el trabajo en equipo alcanza mejores y mayores logros que a nivel individual.

**Automatos.** Vocablo griego que refiere a máquina que imita el movimiento de los seres vivos.

---

**Baby Boomers.** Personas nacidas en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, cuando hubo un marcado aumento o *Boom* temporal en la tasa de natalidad. Se refiere a *personas de más de 50 años, nacidos entre los años 1946 y 1965.*

**Benchmark.** Viene del inglés y significa Punto de Referencia.

**Benchmarking.** Consiste en tener en cuenta comparadores o *benchmarks* de los productos, servicios o procesos correspondientes a organizaciones que atestigüen las mejores prácticas en el asunto en cuestión, para transferir el conocimiento de estas y su empleo. Implica aprender de lo que hace el otro y adaptar prácticas propias a lo aprendido, efectuando los cambios necesarios en función de las condiciones y características privativas.

**Best Practices.** Viene del inglés y significa Mejores Prácticas. Se considera buenas o mejores prácticas a un conjunto de acciones que rindieron bien en un contexto definido y que se espera que en contextos semejantes rindan resultados análogos.

**Big Data.** Palabras inglesas que refieren a gran volumen de datos, estructurados y no estructurados. Lo importante es que esos datos puedan analizarse para obtener ideas que conlleven a tomar mejores decisiones estratégicas.

**Blockchain.** Palabra inglesa que significa cadena de bloques y se trata de un sistema de intercambio de información descentralizado y transparente que utiliza app *Bitcoin*, criptomoneda o criptodivisas, medio digital que usa criptografía para asegurar las transacciones. Otras criptomonedas son Litecoin, Ethereum, Ripple, Dogecoin.

**Broadcasting.** Palabra inglesa que significa radiodifusión. Viene de Broadcast, palabra inglesa, que significa transmitir y se refiere a emitir ondas en diferentes formatos, en dirección a un público determinado, mediante una antena de radio o de televisión, de un satélite o de Internet, en cuyo caso se denomina *streaming*, esto es transmisión, desarrollada de manera continua de contenidos digitales.

---

**Capitalización del Conocimiento.** Es el uso del conocimiento como herramienta en la mejora de los procesos agregando valor en todas las áreas de la organización para la producción del bien o servicio.

**Core Competence.** Viene del inglés *core*: núcleo y *competence*: competencia, significan Competencia Central. Hacen referencia a las competencias estratégicas que diferencian a una empresa por darle una ventaja competitiva única, que le es propia, que no es circunstancial y que son los elementos clave que la distinguen de sus competidores.

**Cuota de mercado.** La cuota de mercado de una empresa, en inglés *market share*, representa el porcentaje o fracción sobre el total del que esta tiene, vale decir, es la cantidad de ventas que la empresa tiene en ese mercado. Se calcula sobre un período de tiempo determinado.

---

**Datamart.** Palabra inglesa. Base de datos para almacenamiento de datos de un área específica de negocio.

**Datawarehouse.** Palabra inglesa. Base de datos que almacena información organizada según los temas de interés de la empresa; Groupware, son programas informáticos que integran el trabajo en un único proyecto con muchos usuarios concurrentes y que se encuentran en varias estaciones de trabajo distintas, conectadas por red.

**Desigen thinking.** Vienen del inglés y significan Pensamiento de Diseño. Se trata de tener un pensamiento de diseño para analizar y resolver un problema, de la forma en que lo haría un diseñador, descomponiendo en partes más pequeñas el problema para analizarlas. Es una metodología de innovación con origen en la Universidad de Stanford, aplicándose por primera vez en los años 70 por Tim Brown, CEO de la consultora IDEO.

---

**Employee Branding.** Palabras inglesas que significan Marca de Empleado. Se trata de una estrategia corporativa de la empresa que busca convertir a sus trabajadores en sus embajadores.

**Employer Branding.** Palabras inglesas que significan Marca del Empleador. Pretende la potenciación de la marca de forma que cautive a candidatos muy calificados para trabajar en esta o

también incitar a los trabajadores para alcanzar objetivos y lograr que el cliente esté sumamente satisfecho.

***Employee journey maps.*** Palabras inglesas que significan Mapas de Viaje del Empleado. Es una herramienta para analizar y conocer detalladamente la experiencia vivida del empleado de una empresa desde su inicio en esta.

***Empowerment:*** Viene del inglés y significa Empoderamiento, proceso por medio del que se adjudica a un individuo o grupo de individuos de un conjunto de elementos para incrementar su fortaleza, su potencial, con el objetivo de mejorar su situación laboral, social, política, económica o psicológica.

---

***Feedback.*** Palabra inglesa que significa Retroalimentación, proviene de *feed*: alimentación y *back*: retorno. En términos de comunicación puede considerarse como la respuesta o reacción del receptor hacia el emisor por la información o el conocimiento enviado.

***Freelances.*** Palabra inglesa que significa Persona de Libre Dedicación. Se trata de un trabajador que se desempeña en forma autónoma e independiente.

---

**Innovación abierta.** Consiste de una nueva estrategia de innovación a través de la cual las empresas exceden sus límites y desarrollan cooperación con organizaciones y/o con profesionales externos a la misma para combinar el conocimiento interno con el externo y realizar proyectos de estrategia y de I+D.

**Innovación Sistémica.** Consiste en la rastreo organizado y consciente de cambios y en el análisis metódico de las oportunidades que los mismos pueden ofrecer para la innovación social o económica.

**Instrucción Laboral.** Esta capacitación vendrá dada por los conocimientos obtenidos para desarrollar una tarea. En muchos casos, un mismo tipo de formación podrá aplicarse a diversos trabajos. Por ejemplo, el aprendizaje del manejo de un computador personal constituirá un ejemplo de conocimiento, adquirido en la escuela, el hogar o el entorno de trabajo, aprovechable para diferentes puestos laborales. Otras veces, un determinado tipo de instrucción laboral sólo será útil para el desempeño de una función concreta y específica.

**Integración del conocimiento.** Ha sido estudiada como el proceso de incorporar información nueva en un cuerpo de conocimiento existente con un enfoque interdisciplinario.

**Inteligencia decisional.** Tomar decisiones es una función del ser humano que al hacerlo asume una responsabilidad. Si bien los sistemas informáticos pueden decidir no son considerados tomadores

de decisión porque no tienen responsabilidad sobre sus acciones ni los resultados, la responsabilidad en tal caso es de sus creadores o constructores.

**Inteligencia emocional.** Es la capacidad humana de sentir, controlar, discernir y permutar los estados emocionales propios y ajenos. No se trata de ahogar las emociones por el contrario tratar de conducir las y normalizarlas.

---

**Know how.** Significa Saber Cómo, es un neologismo anglosajón, que alude a la transferencia de experiencia.

---

**Liderazgo colaborativo.** Cuando es capaz de comprometer a la inteligencia comunal, al conocimiento interdisciplinar, cuando existen relaciones empáticas, de mutua confianza, con capacidad de adaptación y fluida comunicación, para proporcionar resultados efectivos, logrando que los colaboradores se sientan considerados, reconocidos y, por ende, motivados.

**Liderazgo distribuido.** Cuando está centrado en la gestión horizontal y en los vínculos más que en las acciones.

---

**Management.** Palabra inglesa que significa administración.

**Mapa del conocimiento.** Son representaciones gráficas que revelan, localizan el conocimiento en una organización mediante guías y listados de personas, indicando áreas de actividad o temas de dominio.

**Mass Media.** Palabras del inglés que significan Medios de Comunicación en Masa. Medios de comunicación se corresponden a una amplia gama de tecnologías, que incluyen una gran variedad de salidas, de medios que abordan a una importante audiencia a través de la comunicación de masas, eso es el proceso de distribuir e intercambiar información mediante los medios de comunicación a ingentes segmentos de la población.

**Mentoring.** Palabra inglesa que considera una metodología y práctica que tiene el fin de acrecentar el potencial de las personas, mediante la transferencia de conocimientos y el aprendizaje a través de la experiencia, guiados y estimulados por un Mentor, en un proceso estructurado, que instaura una relación de confianza, buscando maximizar el talento de la persona.

**Millennials.** Palabra inglesa que menciona a la generación del milenio, esto es de los nacidos entre los años 1980 a principios del 2000. Se los llama también generación Y e incluso *eco boomers*, por ser hijos de los *baby boomers*. Es la cohorte demográfica que sigue a la generación X y antecede a la generación Z.

**Muda.** Es un término japonés que significa “inutilidad, ociosidad, superfluo, residuos, despilfarro”. Es un concepto creado por Ohno en Toyota, quien determinó siete mudas básicas: por sobreproducción, exceso de inventarios, de procesamientos, por transporte, movimiento, tiempo de espera y por fallas y reparaciones.

---

**Organizaciones ágiles.** Se trata de organizaciones “con respuesta al cambio, orientación al valor, experimentación, equipos autogestionados, comunicación y colaboración con el cliente, mejora continua y respeto por las personas”, de acuerdo con Staffing America Latina que se autodefine como la única plataforma colaborativa especializada en el futuro de la educación y el trabajo en América Latina. Son organizaciones de gran productividad, que se distinguen por hacer algo diferente respecto del resto de las organizaciones, pudiendo por eso simplificar sus operaciones, eliminar toda faceta improductiva, maximizar rendimiento y ser exitosa aun en épocas de penuria económica.

**Outsourcing.** Neologismo inglés que significa Subcontratación. Esto es la externalización de la mercadotecnia o tercerización, se trata del proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades relativas al cumplimiento de algunas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que se dedica a prestar distintos servicios especializados.

---

**Queries.** Viene del inglés y significa Consulta, que realizada en un buscador web obtendrá por respuesta una SERP, acrónimo de *Search Engine Result Page*, del inglés que significa Página de Resultados de Búsqueda.

---

**Síntesis.** Según la Real Academia Española significa, en una de sus dos acepciones: “Cosa compleja que resulta de reunir distintos elementos que estaban dispersos o separados organizándolos y relacionándolos.”

---

**Team-centric.** Palabras inglesas que significan Centrada en el Equipo. Se trata de una metodología en el que todos trabajan para alcanzar un propósito. Así, en lugar de centrar la evaluación en los logros individuales del empleado, se considera el impacto que tiene su aporte al grupo. Los beneficios son: optimización de tiempo en las tareas, cada trabajador reconoce su valor dentro del equipo, aumenta la motivación de cada colaborador y decrecen los conflictos entre colaboradores.

---





# Capítulo 1 – Introducción

*El mundo exige resultados. No le cuentes a otros tus dolores de parto,  
muéstrales al niño.*

Indira Gandhi

## 1.1. Introducción

La base, el sustento, el recurso básico de la economía es ahora el conocimiento, el saber.

Se produce el gran cambio en la producción empresaria, el imperio tecnológico abraza la robotización de la industria y modifica sustancialmente la gestión de las organizaciones. Ha surgido la Revolución de la Gestión. Hoy no se habla de gerentes sino de equipos o grupos, no se habla de saberes especializados sino de disciplinas.

“La disciplina transforma arte en metodología, la metodología transforma experiencia en sistema, la anécdota se transforma en información y la destreza se transforma en algo que puede enseñarse y aprenderse. “(Joyanes, 2007)

La consultoría de empresas es un servicio profesional que colabora efectivamente con los directivos de las organizaciones para alcanzar sus propósitos primordiales, identificando y analizando las causas que puedan impedirlo, proyectando y transmitiendo las acciones necesarias para la implementación y el logro de objetivos que surjan de su misión.

El trabajo del consultor conlleva la transferencia del *know how* y la capacitación del personal de la empresa asistida, que en cada auditoría alcanza una mayor mejoría en sus procesos.

El constante aprendizaje de los integrantes de un equipo de consultoría facilita y favorece la participación de estos en una organización a asesorar, les permite abordar diferentes procesos o situaciones.

Existen muchos motivos por los que las empresas, las organizaciones en general, puedan requerir asistencia y orientación de un consultor. Entre otros se destacan:

- Poder acceder a profesionales especializados en temas específicos o con aptitudes de las que no se dispone dentro de la organización.
- Actualizarse respecto a *best practices*<sup>1</sup> alcanzadas por otras organizaciones ante proyectos semejantes gracias a la intervención de la consultora.
- Obtener una visión nueva, objetiva e imparcial de la que puedan tener los altos mandos y el excedente del personal de la empresa.
- Lograr, con la ayuda del consultor, generar ideas y proyectos, pues los empleados de la empresa, atareados diariamente, no disponen del tiempo necesario para elaborarlos.
- Percibir conocimiento y estrategias metodológicas e internalizarlos para emplearlos en proyectos futuros.

La buena gestión de un equipo de consultores es fundamental para el asesoramiento crítico de cualquier organización.

Esta tesis pretende delinear las características básicas esenciales a cumplimentar por cualquier equipo de consultores. Y, por supuesto, viviendo en un mundo universalizado, considerar y aplicar, en los procesos organizacionales, las normas internacionales de calidad, para que, elementalmente, una empresa pueda ofrecer a los mercados sus productos o servicios, a la altura de cualquier otro competidor e incluso alcanzar ventajas competitivas, lo que implica la indudable necesidad de la colaboración, de la participación, interna y/o externa, de consultores en calidad, actualmente basados en la Norma ISO 9001:2015. Además, intenta demostrar que la consultoría en calidad, para una organización empresarial, contribuye a la gestión del conocimiento mejorando los niveles de productividad del factor humano, realizando los siguientes pasos:

En el Capítulo 1 se introduce el tema, las dimensiones de análisis, los objetivos, la hipótesis y se plantea un esbozo de la solución.

En el Capítulo 2 se presenta el Marco Teórico, desarrollando distintos temas, que solventan convenientes afirmaciones y conceptos a considerarse en el desarrollo del Análisis Comparativo.

En el Capítulo 3, Planteamiento del Problema, se presenta un esbozo del origen del servicio de consultoría y la gestión de la calidad total, luego se refiere, en particular, a las actividades de la consultoría en calidad y, con base en las dimensiones de las variables gestión de la calidad, del conocimiento y de la productividad del factor humano, además de los principios y ciertas cláusulas

---

<sup>1</sup> *Best Practices* o mejores prácticas: es un conjunto de acciones que rindieron bien en un contexto definido y que se espera que en contextos semejantes rindan resultados análogos.

de la Norma ISO 9001:2015, se arriba a una Aproximación Teórica de la Tesis.

En el Capítulo 4, Estado del Arte, se plantea un resumen de cómo surge el control de la calidad y qué representa TQM. Después continúa con un relato sobre cómo varió el sistema de producción, afectando al trabajador, desde Taylor, para llegar a la situación actual del trabajador de acuerdo con los modelos de producción neo fordistas. Se mencionan las tendencias en gestión de recursos humanos y luego se enumeran empleos a futuro. Finalmente, realizando una adecuada elección entre distintas tesis y proyectos de investigación, para determinar el Anexo 1 Estado del Arte, se los analiza y extractan, de los mismos, especiales conceptos atinentes a esta tesis.

En el Capítulo 5, Diseño Cualitativo, se plantea y describe la metodología a utilizar, luego, considerados algunos conceptos aseverados del marco teórico y los extractados del estado del arte, se efectúa el Análisis Comparativo con los Corolarios deducidos de las entrevistas realizadas a un conjunto de consultores en calidad, con base en preguntas, que constituyen el Anexo 2 Entrevista Semiestructurada, formuladas sobre las dimensiones de la productividad del factor humano y el agregado de una pregunta sobre capitalización del conocimiento.

En el Capítulo 6 se plantea la Conclusión y se configuran las líneas de Investigación a Futuro.

## **1.2. Área de Trabajo**

Esta tesis se desarrolla esencialmente en el ámbito de los servicios de consultoría para la gestión organizacional empresaria.

## **1.3. Metodología**

Para el desarrollo de la presente tesis doctoral se realizó una exhaustiva investigación bibliográfica sobre gestión del conocimiento, transformación laboral, nueva economía, herramientas TICs para la gestión organizacional empresaria, servicio de consultoría empresarial, calidad, productividad del factor humano y un relevamiento del estado del arte, para luego llevar a cabo el trabajo de campo, a través de la aplicación de un medio de evaluación: entrevistas semidirigidas a consultores senior en calidad, instrumento que forma parte del diseño metodológico para la recolección de datos e información, para luego realizar un estudio de la información obtenida y confrontarla con el marco teórico e investigaciones y tesis referentes, de forma tal, por medio de la triangulación de datos, de poder analizar y extraer resultados y propuestas a futuro.

## **1.4. Descripción del Problema**

Se plantea estudiar y analizar los principios de calidad y las cláusulas 8.3 y 7.1.6 de la Norma IRAM ISO 9001:2015 y las actividades que desarrollan las consultoras en calidad en una organización empresarial, con el objeto de observar y verificar que contribuyen a la gestión del conocimiento, mejorando los niveles de productividad del factor humano.

## **1.5. Importancia del Problema**

La importancia del problema radica en mostrar que el servicio de consultoría en calidad aporta a la gestión del conocimiento en la empresa, mejorando los niveles de productividad del factor humano, colaborando en el planeamiento estratégico para el logro de una ventaja competitiva de la misma, imperiosa necesidad en un mundo globalizado.

## **1.6. Objetivos, Motivación e Hipótesis**

### **1.6.1. Objetivos**

Se plantean un objetivo general y tres objetivos específicos:

- **Objetivo General:**  
Estudiar y analizar las actividades de consultoría en calidad en una empresa, para probar que contribuyen a la gestión del conocimiento de las personas que la integran mejorando sus niveles de productividad.
  
- **Objetivos Específicos:**
  - Estudiar las actividades de una consultoría en calidad en una organización empresarial.
  - Analizar cómo las actividades de consultoría en calidad contribuyen a la gestión del conocimiento de las personas que integran una empresa.
  - Comprobar que la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento de una empresa mejoran los niveles de productividad del factor humano.

### **1.6.2. Motivación**

En principio se eligió investigar sobre la transformación laboral que generaron las TICs por el avance increíble que ha alcanzado en los últimos años la tecnología, la vertiginosa forma en que continúa evolucionando y la incidencia de la automatización en todo lo concerniente a la vida del hombre, fundamentalmente en lo referente a su trabajo, con consecuencias en su bienestar, salud, ubicación social, medio ambiente, cultura, economía.

Además, en un mundo globalizado, con un universo pleno de competidores es ineludible, para una empresa, la colaboración del servicio de consultoría en calidad porque, desde una postura imparcial e independiente, y en base a los objetivos estratégicos e indicadores de gestión, puede identificar los problemas, analizarlos, seleccionar posibles soluciones a situaciones que impacten en la gestión de los directivos, y en definitiva colaborar en la toma de decisiones y planes de acción, gracias a su *know how* y conocimiento de *best practices*, para lograr la adaptación y el ajuste a normas internacionales, observar y certificar el estricto cumplimiento de las mismas, de cara a las partes interesadas y los eventuales competidores del mercado.

Finalmente, porque el hombre, las empresas, se deben plantear: ¿Cuáles son las herramientas fundamentales que hoy debe poseer cualquier organización, aun estando absolutamente tecnificada? Y la respuesta es simple: el conocimiento y el talento de su gente, para el mejor desarrollo de una estrategia competitiva y mayor productividad.

### **1.6.3. Hipótesis de la Tesis**

Los servicios de consultoría en calidad para una organización empresarial contribuyen a la gestión del conocimiento mejorando los niveles de productividad del factor humano de la misma.

## **1.7. Dimensiones de análisis**

A continuación, se enuncian las dimensiones de análisis de las variables propuestas en esta tesis:

### **1.7.1. Dimensiones de la Gestión de la Calidad**

Se consideran dimensiones de la Gestión de la Calidad las siguientes:

Enfoque en el cliente, Liderazgo, Compromiso con las personas, Enfoque en procesos, Mejora, Toma de decisiones basadas en la evidencia, Gestión de las relaciones y Diseño del producto y/o servicio, que surgen de la Norma IRAM ISO 9001:2015 y se consideran como tales porque se deducen de las determinadas por Tari Guillo y García Fernández (2009), como se verá en el Capítulo 3, Planteamiento del Problema.

### **1.7.2. Dimensiones de la Gestión del Conocimiento**

Se consideran dimensiones de la Gestión del Conocimiento las siguientes:

Creación de conocimiento, Almacenamiento y transferencia de conocimiento y Aplicación y uso del conocimiento. (Tari Guillo y García Fernández, 2009)

### **1.7.3. Dimensiones de la Productividad del Factor Humano**

Se consideran dimensiones de la Productividad del Factor Humano:

Motivación, Satisfacción laboral, Competencias, Participación, Trabajo en equipo y cohesión, Manejo de conflictos, Cultura organizacional, Liderazgo, Formación y desarrollo y Clima organizacional. (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011)

## **1.8. Breve esbozo de la Solución**

La consultoría en calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, colabora con la Gestión de la Calidad.

Considerando los principios de la calidad, las cláusulas 7.1.6 y la 8.3 de la Norma ISO 9001:2015, que se presentará en el Capítulo 3, Planteamiento del Problema, se puede verificar que la consultoría en calidad contribuye a la Gestión del Conocimiento. Pero también, teniendo en cuenta y analizando las dimensiones de la Gestión de la Calidad y las de la Gestión del Conocimiento, según Tari Guilló y García Fernández (2009), se podrá verificar, en virtud de los principios de la calidad y la Cláusula 8.3, de la Norma ISO 9001:2015 que la consultoría en calidad contribuye a la Gestión del Conocimiento.

Luego, realizando una breve descripción de las dimensiones de la Productividad del Factor Humano (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011), se mencionarán las dimensiones de la Gestión

del Conocimiento (Tari Guilló y García Fernández, 2009) que las sustentan para verificar que la Gestión del Conocimiento contribuye a la Productividad del Factor Humano, y que, por lo tanto, la consultoría en calidad colabora en la Productividad del Factor Humano.

Finalmente, se cotejarán los resultados conseguidos a partir de las respuestas obtenidas en entrevistas realizadas a consultores senior en calidad, de reconocida trayectoria profesional, con conceptos que serán extractados del marco teórico y del estado del arte, para realizar un análisis comparativo, obteniéndose una triangulación de modo de clarificar la visión del problema por abarcarlo desde varios ángulos.





## Capítulo 2 – Marco Teórico

La tesista investigó sobre escritos referentes a los temas específicos para el desarrollo de la tesis: Gestión de la Calidad, Gestión del Conocimiento y Productividad del Factor Humano. Cada uno de ellos la indujo, a su vez, a recabar información sobre distintos términos y conceptos que la motivaron a desglosarlos en varios textos, en los que volcó definiciones, elementos, consideraciones, explicaciones, ideas, opiniones, de distintos autores, que además de enriquecer la tesis en contenido, solventan los objetivos y la hipótesis de esta. Son los siguientes: Gestión del Conocimiento, Herramientas TICs para la Gestión Organizacional Empresarial, Transformación Laboral, Nueva Economía, Servicio de Consultoría Empresarial, Calidad y Productividad del Factor Humano.

### 2.1. Gestión del Conocimiento

Daniel Bell (1973) introdujo la noción de “sociedad de la información”, estableciendo que el eje principal de esta sociedad será el conocimiento teórico y aclarando que “los servicios basados en el conocimiento habrían de convertirse en la estructura central de la nueva economía y de una sociedad apuntalada en la información, donde las ideologías resultarían sobrando”. La idea de sociedad de la información se desarrolló acompañada de la globalización neoliberal, cuyo propósito fue apurar la instauración de un mercado mundial abierto y auto regulado, gracias al apoyo de organismos multilaterales tales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, comenta Sally Burch, periodista inglesa, directora de ALAI, Agencia Latinoamericana de Información. Para Cornella (2015) Sociedad de la Información se vincula directamente a los continuos avances científicos, en bioingeniería, microelectrónica, telemática y medios audiovisuales, mediante los que surgen nuevos canales de comunicación, nuevas simbologías y enormes fuentes de información. La sociedad de la información comporta nuevos desafíos para las personas:

- El constante cambio, la veloz caducidad de la información y la continua demanda para adaptarse a los requisitos de la vida profesional y la actualización del conocimiento personal.
- La inmensa información disponible crea la imperiosa necesidad de organizar un sistema personal de fuentes informativas y poseer técnicas y criterios de búsqueda y clasificación.
- Es necesario poder comprobar la veracidad y la vigencia de la información.
- Estudiar los puestos de trabajo que serán necesarios y capacitar y entrenar a la gente para los mismos, buscando así evitar el desempleo y la marginalidad.

El conocimiento y la información se aplican a dispositivos que generan conocimiento y procesan información. “(...) Por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción.” (Castells, 1999)

Es en 1995 cuando Taichi Sakaiya divulga el término *sociedad del conocimiento, knowledge society*, su forma de describir una “visión de la estructura de la sociedad venidera, en una anticipada historia del futuro.” (Boisier, 1997)

(...) los productos que se venderán mejor serán los que revelen que el comprador es una persona “que sabe”. Dichos productos – (...) – poseen un valor basado en el conocimiento, el cual, (...), denominaremos “valor-conocimiento”. (...) ingresamos a una nueva etapa de la civilización donde el valor-conocimiento será la fuerza impulsora, y por ello he denominado esta nueva fase la época de la sociedad del conocimiento. (Sakaiya, 1995)

Sería un error suponer que Sakaiya se refería sólo al progreso técnico, que implicaría crecientes y mejores logros en la elaboración de la producción, por la innovación en productos, en procesos y/o en formas organizacionales. Se refería tanto al “precio del saber como al valor creado por el saber (...) saber creativo, una especie de "valor de uso" subjetivo.” (Boisier, 1997)

El conocimiento es la consecuencia de la acción del sujeto cognoscente por saber del objeto de conocimiento, ya sea este una idea concreta o abstracta. Conocer es un acto intencionado que significa la aprehensión de las características primordiales del objeto de conocimiento y que modifica al sujeto afectado por esta experiencia, añadiéndole información del objeto. Saber es el ordenamiento lógico, sistemático y convergente, en función de un modelo de integración del conocimiento por parte del sujeto que conoce, entendiendo integración del conocimiento como el proceso de incorporar información nueva en un cuerpo de conocimiento existente con enfoque interdisciplinario. El saber es el instrumento básico para crear un conocimiento. Hay que saber para conocer. Saber y conocer posibilitan saber hacer. Saber hacer es la comprobación de congruencia entre lo que se dice que se sabe y lo que se hace. (Obando Olaya et al., 2018)

Scheinson, D. y Saroka, Raúl Horacio (2000), en su libro *La Huella Digital* transmiten que Bill Gates (1999) asegura que para que una organización se desempeñe exitosamente en la era digital, la tecnología debe ser la conductora del flujo de información en la empresa, “(...) tiene que ser entendida como un *sistema nervioso digital*”, posibilitándole detectar estímulos del entorno y

oportunidades como necesidades de sus clientes, estructurar las respuestas y responder inmediatamente. Bill Gates expresa que el *feedback* continuo entre sus empleados, el que resulte de la relación con otras empresas y el que se establezca con los clientes, traerán beneficio a la organización. Así se enumeran convenientes reglas de negocio para la era digital, enunciadas por Bill Gates (1999).

Con relación al feedback entre los empleados son normas:

- La información debe fluir en forma continua y constante. Mediante correo electrónico, *Intranet* y *Extranet*, originando un flujo de información e ideas óptimo “a la velocidad del pensamiento”, elevando el coeficiente intelectual organizacional.
- La política de la empresa tiene que ser abierta respecto a la disponibilidad de datos. Esto induce a una estructura horizontal. Acceder a la información facilita comprender y participar de la estrategia, originando una forma de trabajo en equipo, cooperativo e interactivo, facilitando el aporte de ideas concretas.
- Las fases se deben transformar en procesos. Las acciones se integran en una cadena de valor agregado, se sustituyen las tareas aisladas y duplicadas, porque se automatizan por sistemas digitales o son embebidas por el proceso más general.
- No depender de datos aproximados, intuitivos o banales. Cualquier decisión debe tomarse sobre el resultado de análisis numéricos, por la objetividad.
- Evitar papeleo y eliminar todo lo que ralentice la administración.
- Compartir la información como valor fundamental.
- La gestión del conocimiento se comprende como una inversión en capital intelectual. Se debe procurar la capacitación constante de los trabajadores para lograr un cambio cultural, instrumentando la gestión *on line* para la formación continua de toda la empresa.
- Disminuir los ciclos de comercialización y producción. Con un buen sistema digital.
- El director general y el de informática trabajarán en equipo.
- Simplificar los procesos al máximo.

La transformación esencial no solo pasa por las variaciones técnicas y operativas, es cultural, las percepciones que la organización tenga internamente deberán permutar a la velocidad de los cambios que se produzcan en el resto del mundo.

En relación con el *feedback* entre la empresa, su cadena de distribución y sus proveedores, explica Bill Gates que, para poder acogerse a sus procesos troncales, conviene que traslade

responsabilidades sobre los demás procesos, contratando proveedores y/o vendedores especializados, lo que, gracias a las tecnologías en red, significará sólo la ampliación o expansión de los límites físicos propios de la empresa abarcando toda la red de proveedores y concesionarias o clientes distribuidores. Se formará así una red de valor agregado, de mutuas colaboraciones, que podrá implementarse solo con el flujo continuo de la información digital, y del que todas las empresas involucradas saldrán beneficiadas. Finalmente considera el *feedback* entre las empresas y los clientes, resultando reglas:

- El cliente es la razón primordial para la generación de nuevos productos y para revelar problemas en los actuales. Y debe estar en el centro de la solución.
- La empresa tiene que incorporar las quejas y demandas del cliente para un mejor desarrollo de productos y servicios.
- La información que facilite el consumidor activa los procesos para agregar más inteligencia a los productos.

Scheinsohn y Saroka (2000) aseguran que la gestión del conocimiento es un proceso formal para identificar, almacenar, actualizar y transmitir el conocimiento que existe en una organización, con el objeto de lograr su disponibilidad y de ser compartido, lo que puede conseguirse de forma más fácil y económica gracias a la tecnología informática. Es la manera de conectar entre sí al poseedor del conocimiento con el que lo necesita, en lugar de simplemente almacenarlo, lo que resulta muy costoso y no siempre se sabe si será aprovechable. Asocia a dos posibles técnicas: empuje (*push*) y tire (*pull*), que se complementan sin exclusión. Empuje consiste en que la persona apropiada reciba el conocimiento necesario en el momento adecuado, mediante una distribución (*broadcasting*), por ejemplo, gracias a circulares, manuales, normas, etc. La segunda conlleva conseguir el conocimiento necesario mediante la generación de consultas (*queries*) destinadas a un reservorio de información o base de datos. Para que resulte exitosa la implantación de una tecnología de gestión del conocimiento, es necesaria una cultura que la promocióne y retribuya el comunicarlo. La intención de la gestión del conocimiento es la de transformar conocimiento tácito en explícito, porque es una imperiosa necesidad, en organizaciones con recursos humanos de edad avanzada o de alta rotación o que dependen de personas que acaudalaron conocimiento esencial, gracias a la experiencia de años de trabajo. La gestión del conocimiento es también un remedio a la fuga de cerebros. Pero cualquier tentativa de transformar conocimiento tácito en explícito lo convierte en información de alguna forma, ya sea de texto, de datos, de fórmulas, procesos, etc. Arraez (1999), por su parte, expresa que si la estructura organizacional favorece la sincronía entre los empleados y la información, se generará un contexto de conocimiento, objetivo esencial de la gestión del conocimiento, destacando

las condiciones para la creación de un ámbito de conocimiento, como una “red de orden superior” de recursos de conocimiento, formada por redes de recursos humanos, de información e informáticos y telemáticos: la aptitud del recurso humano, la capacidad de gestionar la información, la competencia de la organización para aplicar e incorporar lo más adecuado en cuanto a instrumentos, técnicas y metodologías, conjunto que constituye el sistema de gestión del conocimiento en los organismos, ya sean públicos o privados. La primordial particularidad funcional del sistema de gestión del conocimiento es armonizar las necesidades puntuales de información de diferentes personas y equipos de trabajo con la efectiva disponibilidad de tal información. Senge (1992) afirma que en una organización que favorece el aprendizaje es necesario que los equipos trabajen como un todo, lo que significa que cada miembro del equipo ponga su energía en una misma dirección, fenómeno que llama alineamiento, el que debe producirse también entre los equipos, la red de información y la de instrumentos telemáticos. Los costos de aprendizaje generados por este alineamiento de recursos son bastante menores. Según Drucker (1994), el conocimiento pasó de una postura referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como agente de producción considerando como base su utilidad. De esta forma, el conocimiento se transforma en un medio para lograr resultados. Las organizaciones deben incluir tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento: mejorar constantemente procesos y productos, capacitarse para aprovechar al máximo el éxito y aprender a innovar. Indica Arraez (1999) que la gestión del conocimiento involucra dos aspectos destacados: el propósito de gestión implica estructura, orden, planificación, dirección, administración y control de procesos para constituir o disponer de determinados objetivos, y mencionar el conocimiento evidencia una organización supeditada a una dinámica, de forma tal que advierte información, del exterior o del propio interior. Agrega Drucker (1994) que en el entorno organizacional, habitualmente se valora especialmente el recurso humano como algo dinámico. Es más valorada la capacidad de aprender que los conocimientos alcanzados. Importa más aprender, pues esto implica conocer el conocimiento, que tener un conjunto de conocimientos. Aplicar conocimiento al conocimiento implica gestión del conocimiento o empleo del conocimiento existente en la consecución de resultados y la innovación sistémica o la definición de los nuevos conocimientos necesarios, su posibilidad y del método para hacerlo eficiente. La gestión del conocimiento conlleva la explotación constante del mismo para gestar nuevos y distintos procesos y productos en las organizaciones. De hecho, como afirma López Sanz (2000), las competencias son un conjunto de saberes, esto es conocimientos, aptitudes y actitudes, que convenientemente combinados favorecen el desempeño de las actividades necesarias para cumplir con la misión de un empleo. Los responsables de Recursos Humanos deben tener en cuenta cómo

se procuran las competencias en toda la vida del individuo, para definir qué competencias se deben desarrollar específicamente en la organización y cuáles pueden y deben obtenerse fuera de la misma.

Las organizaciones poseen activos tangibles, que se contabilizan, pero son los activos intangibles, los que conforman el capital intelectual, "la nueva riqueza de las organizaciones". (Stewart, 1998) Conocimiento e información, no únicamente científicos, sino incluso las noticias, los informes, relativos a ocio, a comunicación, a servicios, se convirtieron en materias primas de los productos clave de las empresas, en elementos principales de la economía. Actualmente el conocimiento se compra y se vende a valores nunca vistos. La sociedad del conocimiento está inmersa en la sociedad de la información o cibersociedad.

Thomas Davenport (1998) ha enunciado diez principios de la gestión del conocimiento:

1. Gestionar el conocimiento es costoso. Los empleados tienen que ser entrenados para captar, empaquetar y catalogar el conocimiento.
2. Son necesarias máquinas y personas para el manejo del conocimiento.
3. La gestión del conocimiento es una tarea fundamentalmente política. Tener conocimiento implica tener poder.
4. El conocimiento debe ser gestionado con responsabilidad por un grupo de tareas de la organización.
5. El conocimiento organizacional debería ser mapeado
6. El conocimiento se debe compartir.
7. Gestionar conocimiento implica mejorar procesos de trabajo del conocimiento.
8. Acceder al conocimiento es fundamental.
9. Las tareas de gestión del conocimiento, como la de recursos humanos o la financiera no terminan nunca.
10. Gestionar conocimiento conlleva un contrato de conocimiento. La mayoría de las empresas consideran que el conocimiento de los empleados es de su propiedad.

Respecto de la estructura de las organizaciones, se puede decir que, hasta las primeras décadas del siglo XX, ha sido vertical, por la existencia de varios niveles jerárquicos. En la economía digital se implanta una estructura horizontal, plana, en la que un importante grupo de empleados subordinados reporta a un solo jerarca, propiciando así una comunicación fluida, evitando la burocracia, la que obstaculiza el proceso de toma de decisiones. Entidades independientes y el trabajar en equipo, facilitan que las ideas de algunos se divulguen y beneficien con el parecer y la contribución de otros.

Es significativo “(...) explotar la información, el conocimiento, la inteligencia y el talento, (...)” y para eso “(...) no hay otro camino que trabajar y progresar en lo posible en la organización y explotación de los conocimientos, poniendo la empresa en alineamiento con el conocimiento y su generación de valor para los clientes, accionistas, empleados, proveedores y entorno social.” (Goñi Zabala, 2002)

En 1997, Boisier apostaba a la “consolidación de un mundo virtual”. Apuntaba a la posibilidad de regiones virtuales. Se puede asegurar que existe una nueva geografía del poder, pues más actividades productivas se desarrollan a través del espacio electrónico sin jurisdicción territorial. Como resultado de esto la economía global con las nuevas telecomunicaciones y las redes computacionales reconfiguraron, a decir de Saasen (1996), “instituciones fundamentales para los procesos de gobernabilidad y responsabilidad en los Estados modernos.” Afirma Wong (1999) que, “(...) la técnica virtual, se está constituyendo en un nuevo lenguaje que se torna en un sexto poder.” Y menciona las nuevas estructuras virtuales: realidad, producto, corporación o empresa, departamento (equipos de trabajo provenientes de divisiones y localizaciones múltiples dentro de una organización, que comparten espacios electrónicos, pero mantienen su actividad en la ubicación habitual), moneda, universidad, comunidad y región. “Naturalmente, la virtualidad es claramente un subproducto de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), cuyo uso requiere tanto del *hardware* como del *software*, es decir, de conocimiento.” (Boisier, 1997) Técnicas estas que imprimen la competitividad, la innovación y los cambios organizacionales. La información como elemento fundamental que interviene en la producción origina un nuevo modelo de organización intrarredes: empresas virtuales, regiones virtuales, como nuevas formas de cooperación y alianzas estratégicas, y comercio electrónico e *Internet*.

Explica Floridi (2012) que actualmente, casi toda la tecnología se funda en la información, que se la comparte a través de móviles y en las redes sociales, en tanto es recogida desde satélites para algunas empresas y agencias. La ética no sólo está referida a los ordenadores sino a la enorme cantidad de información que gira en nuestro entorno. El avance de las TICs ha generado una notoria brecha social que provoca exclusión social. Y aunque los países más pobres accedan a las TICs lo hacen a una velocidad muy inferior a los países desarrollados, por la falta de recursos. Se puede considerar incluso como inconveniente la necesidad de la alfabetización digital de los ciudadanos, también es una dificultad el costo de compra de equipos y software. Y se agregan los problemas éticos referidos a la información que se propaga en *Internet* o *mass media*, la confidencialidad de datos, la propiedad intelectual del *software* que se difunde en *Internet*, la aceptación del anonimato

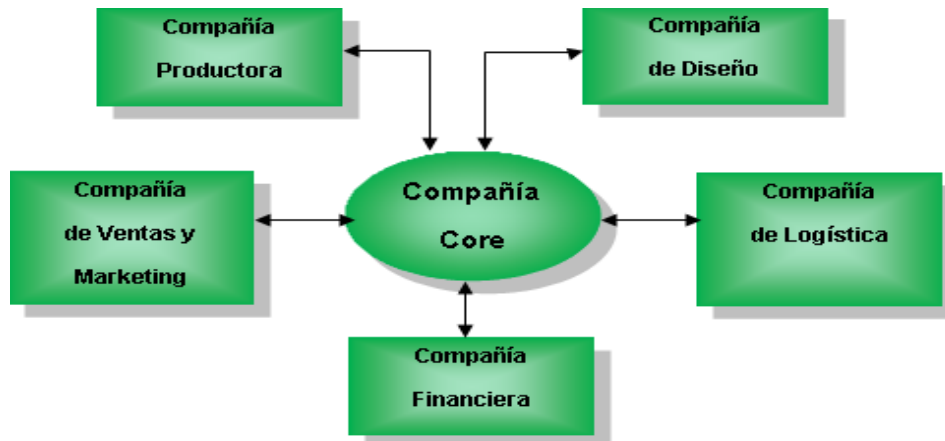


para actuar en el ciberespacio, permitiendo así la impunidad del transgresor, etc., etc. Gracias a Internet son factibles distintas maneras de comunicación, negociación y gestión de datos, para ser convertidos más tarde en información y poder generar un abanico de servicios en el ámbito tecnológico. Las organizaciones virtuales convierten estas herramientas en medios para mejorar los procesos internos, resultando la tecnología un ingrediente estratégico de la empresa. Por este tipo de organizaciones se generan nuevos sistemas de negocios, comunicaciones, bases de datos, sistemas dinámicos y planes estratégicos, con el propósito de prestar un servicio o producto de calidad máxima y firmes seguridad y confianza. Los sistemas de información en red facilitan la coordinación de sus aptitudes productivas diseminadas geográficamente en relación con un negocio específico y también permiten que interactúen como organizaciones virtuales, que usan las tecnologías de redes como plataforma sobre la que emplazan su desarrollo productivo. Son ejemplo: PayPal, Mercado Libre, Global Virtual Solutions, Amazon.

Tres procesos proveen el mayor retorno o Recuperación Sobre la Inversión (ROI del inglés *Return On Investment*): la Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM del inglés *Customer Relation Management*), que asegura la satisfacción de los clientes ofreciéndoles lo que desean al momento que lo solicitan, la Planificación de los Recursos Empresariales (ERP del inglés *Enterprise Resource Planning*), que gestiona todos los procesos de la empresa, integrando todas las funciones y la Gestión de la Cadena de Suministros (SCM del inglés *Supply Chain Management*), que se vincula estrecha y permanentemente con los proveedores para asegurar que disponen de los suficientes productos para la venta. Este tipo de organización puede acceder a trabajadores, proveedores, intermediarios, estratégicas alianzas, etc., a través de enlaces virtuales. Incluso, una empresa puede, sin estar ligada físicamente a otra compañía, sacar partido de competencias de esta. Es una forma de tercerización en que cada empresa colabora con sus talentos o capacidades más competitivos (*core competence*<sup>2</sup>). Decían Tim McEachern y Bob O’Keefe (1997): “Nos movemos hacia un mundo de organizaciones en red que vinculan dinámicamente a los trabajadores, al conocimiento y a los clientes”.

---

<sup>2</sup> *Core Competence*: Hace referencia a las competencias estratégicas que diferencian a una empresa por dar una ventaja competitiva única, que le es propia, que no es circunstancial y que son los elementos clave que la distinguen de sus competidores.



**Gráfico 1: La organización virtual**

Fuente: Elaboración propia a partir de Scheinsohn y Saroka (2000).

Peter Senge (1999) considera que las empresas no son una herramienta que debe ser controlada sino un organismo vivo que hay que nutrir, fortalecer y proteger. Esta postura, este concepto de gestión organizacional se conoce como *management* ambientalista. Y considera que la información, la atención al cliente, la distribución, los servicios, etc., generan una nueva categoría de trabajador del conocimiento, sumamente capacitado, bien remunerado, independiente y que reclama a la organización ciertas condiciones estratégicas. “El verdadero liderazgo cultiva la capacidad colectiva que tenemos las personas de formar el futuro que realmente deseamos. Esto requiere de una cultura de apertura y confianza, de la voluntad de desafiar supuestos del pasado y de experimentar en toda la organización.” (Senge, 2013)

Nadler y Tushman (1990) mencionan algunos elementos que resultan categóricos:

- “Velocidad” Si ocurre un cambio sustancial.
- “Diseño” Tiene que ser lo bastante maleable y móvil para contestar a la reformulación de la cadena de valor que reclame el entorno.
- “Enfoque hacia un mercado objetivo” La flexibilidad debe ser concluyente en la organización para poder dirigirse hacia un mercado deseado.
- ” Innovación” Debe instituirse como una doctrina de fe.

## 2.2. Herramientas TICs para la Gestión Organizacional Empresaria

El nivel de competencia organizacional y empresario alcanzado por la globalización de los mercados, los tratados de libre comercio, que exigen cada vez más eficiencia y eficacia, obliga a buscar soluciones tecnológicas que transformen la gestión de procesos de negocio en una técnica

estratégica, que facilite ágilmente el control y la generación de cambios, de calidad, de manera confiable y en el momento oportuno. La gestión empresarial llegó a un punto tal de evolución que se consideran los procesos como un activo fundamental en el desarrollo de la organización, por lo cual las empresas deben optimizarlos, adaptarlos e integrarlos, fundándose en el empleo de soluciones de negocio formadas por sistemas de información, plataformas y aplicativos, que responden ante cambios producidos por el entorno, favorecen una mayor productividad del empleado y una mejor y mayor asistencia mutua con socios comerciales y valiosos clientes, eludiendo riesgos innecesarios que afecten la rentabilidad y los beneficios.

Los sistemas de información, SI, colaboran en la administración, recolección, proceso, recupero, almacenamiento y distribución de la información de interés para los procesos esenciales y las características distintivas de cada organización. Su importancia se basa en la eficacia de la correlación del gran volumen de datos recogidos, mediante procesos diseñados, de cada sector de la organización, debido a generar información válida para la toma de decisiones a posteriori. Se caracteriza por la eficiencia en el proceso de datos relacionados al área de acción. Para arribar a la mejor solución se nutren de los procesos y de herramientas para cálculos de estadística y probabilidad, de producción, marketing y otros. Se distinguen por su diseño, usabilidad, flexibilidad, automático mantenimiento de registros, ayuda en la toma de decisiones críticas. Un sistema de información está compuesto de: entrada, por donde ingresan los datos; proceso, donde las herramientas de las áreas consideradas relacionan, resumen o concluyen; salida, que plasma la producción de la información; retroalimentación, ingreso y procesamiento de los resultados obtenidos. Los que participan del entorno de la organización, tales como clientes, proveedores, competidores, accionistas y agencias reguladoras, interactúan tanto con la organización como con sus sistemas de información. Los componentes que forman parte de un SI se congregan en las tres dimensiones que comprende el sistema: organización, persona y tecnología.

- Organización. Reflejan y repiten automáticamente las mismas líneas de comunicación y también los niveles y divisiones del trabajo de la organización.
- Personas. Refiere al recurso más importante de cualquier empresa: sus trabajadores, los que tienen distintas capacidades y conocimientos, entre los que es necesario desarrollar los concernientes a la utilización del equipo de cómputo y del SI de la organización correctamente.
- Tecnología. La conforman todos los recursos tecnológicos, hardware, software y de comunicaciones (redes y telecomunicaciones) que la empresa implanta para sustentar la comunicación y la producción de información, incluye los *smartphones* y las *tablets*, y entre las redes, el email y las páginas web, y las sociales como Twitter, Facebook, Foursquare, YouTube,

LinkedIn, como medio de comunicación o de comercialización de los productos y/o servicios de la empresa.

El ciclo de vida de un SI es continuo y se compone de varias fases: investigación inicial, para analizar las reales necesidades y requisitos; planificación, para definir qué debería hacer el SI; diseño, se estudian distintas alternativas posibles de implantación para el SI a construir para decidir su diseño arquitectónico, el que se realiza de manera iterativa; implementación, se seleccionan las herramientas más adecuadas, un entorno de desarrollo que posibilite el trabajo y un lenguaje de programación conforme al tipo de sistema que se va a construir; pruebas, para detectar los errores cometidos en etapas anteriores del proyecto y en tal caso corregirlos; instalación o despliegue, es necesario planificar el entorno en que debe funcionar el SI, considerando software y hardware, es decir, los equipos que se requieren y su configuración física, redes para interconexión entre equipos y para acceso a sistemas externos, sistemas operativos y bibliotecas; uso y mantenimiento, se eliminan los defectos que se revelen en su vida útil, se adapta a nuevos requisitos cuando el SI funcione sobre una versión nueva del sistema operativo o en un entorno hardware distinto. Los sistemas de información pueden ser de diferentes tipos, cada uno se define en función del nivel operacional en el que se usa como sigue:

- Para procesamiento de datos. TPS (*Traditional Processing System*), nivel operativo, registra las transacciones habituales diarias.
- Sistemas expertos o basados en el conocimiento. KWS (*Knowledge Working Systems*), nivel operativo, elige la mejor solución para el problema planteado.
- Para la administración y gerenciales. MIS (*Management Information Systems*), nivel administrativo, gerencia y elabora periódicos informes.
- Para la toma de decisiones. DSS (*Decision Support Systems*), nivel estratégico, permite una apropiada selección e implantación de proyectos.
- Para ejecutivos. EIS (*Executive Information Systems*), basado en Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS), nivel estratégico, sistema personalizado para cada ejecutivo para que pueda ver y analizar datos críticos.
- Sistemas funcionales relacionados con los procesos internos de la organización: sistema de información de marketing (SIM), producción (SIP), financiera (SIF), recursos humanos (SIRH), para directivos (SDD), geográfica (SIG), legislativa (SIL)

La plataforma en informática es un sistema que permite el funcionamiento de ciertos módulos de hardware o software con los cuales es compatible, determinado por un estándar en torno del que se establece una arquitectura de hardware y una plataforma de software, que incluye entornos de aplicaciones. Hablar de plataforma implica establecer tipos compatibles de arquitectura, sistema operativo, lenguaje de programación o interfaz de usuario. La plataforma BPM (*Business Process Management*) es una disciplina de gestión integrada por metodologías y tecnologías. Es un software empresarial que permite diseñar, implantar y ejecutar conjuntos de tareas interrelacionadas, procesos, de cualquier origen, en un departamento o en toda la entidad pudiendo extenderse al Core (núcleo o centro de una organización virtual), mediante módulos opcionales, para incluir clientes, proveedores u otros colaboradores. Engloba las capas de estrategia, de negocio y de tecnología.

Con respecto a las aplicaciones o App (*application*) puede decirse que se trata de un programa destinado a utilizarse, en *tablets* o en *smartphones*, de modo tal que los gerentes de negocios puedan estar informados (por *Internet* o *Intranet*) y conectados con su empresa *just in time*. Se pueden mencionar algunas aplicaciones para gestores de empresas: Money Control, Cuánto Cobrar, Roambi, WebEx Meeting Center, Dropbox, QuickOffice, Lukkum, aNote, Expensify, Augmented Business Card.

Asegura Quintanilla Juárez (2014) que no es fácil determinar cuáles son las más adecuadas herramientas TICs que favorezcan la gestión del conocimiento por la gran variedad de aplicaciones, de hardware, de software, de sistemas de comunicación, que existen en el mercado. Es necesario que la organización disponga de cierto nivel de gestión de la información con el uso de herramientas TICs para gestión del conocimiento. Cabe considerar, para una gestión del conocimiento exitosa, que los miembros de una organización dispongan también de la información que no se ha digitalizado, pero que, aun así, constituye un importante patrimonio de la organización (capital estructural).

Las siguientes herramientas TICs facilitan la búsqueda, clasificación y almacenamiento de información y su extracción, para la efectiva disposición de documentos y contenidos, en el momento justo, por los usuarios indicados. Promueven el trabajo cooperativo, la comunicación y el contacto en tiempo real de los miembros de la empresa aún la distancia que los separe geográficamente. En todos los casos resulta importante el tratamiento que se dé a la información en lo que atañe a identificación, sistematización y estandarización. Se pueden mencionar: Herramientas de Ofimática, Gestores de contenidos, Bases de datos y Buscadores o Motores de Búsqueda.

*Business Intelligence*, BI, es el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que posibilitan agrupar, depurar y transformar datos transaccionales e información desestructurada en información estructurada, para analizarla y convertirla en conocimiento. Transforma datos en información e información en conocimiento.

Herramientas que están incluidas en esta categoría son: *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Supply Change Managment* (SCM), *Customer Relation Managment* (CRM), mencionadas en 2.1; *Data Minning* (DM), o Minería de Datos, que busca patrones repetitivos que explican el comportamiento de datos, muy usado para marketing; *Executive Information Systems* (EIS), mencionado más arriba.

Hay herramientas para transformar información en conocimiento: Analizadores de Información; On Line Transaction Processing (OLTP); On Line Analytical Processing (OLAP); Datamart, base de datos para almacenamiento de datos de un área específica de negocio; Datawarehouse, base de datos que almacena información organizada según los temas de interés de la empresa; Groupware, son programas informáticos que integran el trabajo en un único proyecto con muchos usuarios concurrentes y que se encuentran en varias estaciones de trabajo distintas, conectadas por red.

En el Portal Corporativo el empleado encuentra todo lo que usa en forma cotidiana sin necesitar salir del mismo y accede a él por *Internet* o por la *Intranet* de la empresa, estando ambas enlazadas mediante una red. Es un punto de entrada a servicios e información de la organización, de manera simple, unificada y segura. Satisface una doble función, como portal de acceso a todos los recursos que la empresa pone en orden de los equipos de trabajo como las bases de datos, los procedimientos del sistema de calidad o de funcionamiento, debido a la cultura organizativa, documentos estándares, el mapa del conocimiento<sup>3</sup> y el de expertos, informaciones, etc. y por otro lado es un lugar de intercambio, apropiación y creación de conocimiento por promover un entorno de soporte mutuo. Una aplicación del portal es “Comunidades de Práctica”, grupos sociales para desarrollar y profundizar sobre un conocimiento o un interés común y compartir los aprendizajes fundados en la reflexión sobre experiencias practicadas.

Las Herramientas o Modelos de Simulación son una alternativa para considerar diferentes posibles escenarios de las actividades esenciales de una organización para comprenderlas y/o evaluar

---

<sup>3</sup> Mapa del conocimiento: representaciones gráficas que revelan, localizan el conocimiento en una organización mediante guías y listados de personas, indicando áreas de actividad o temas de dominio.

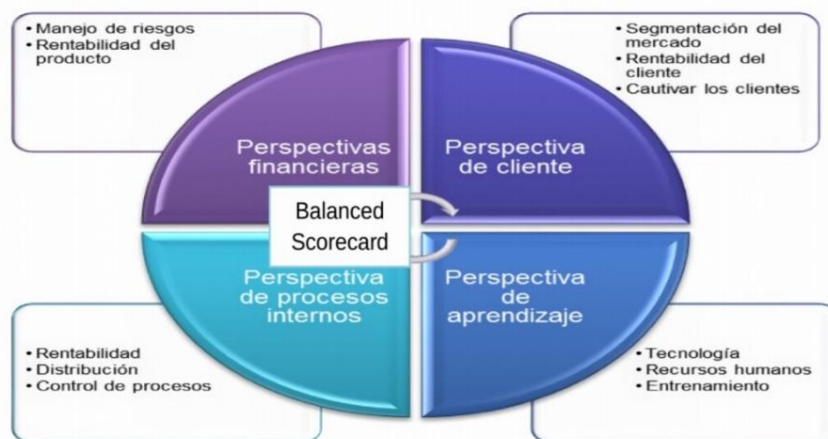
distintas estrategias a considerar sobre las mismas. La idea es facilitar a las empresas pronosticar, cotejar y optimizar los resultados de sus procesos, simulados en un corto tiempo, sin afectar el coste ni el riesgo de llevarlos a la práctica, mediante la representación de los procesos en un modelo dinámico. Se usan también para capacitar a empleados en su actividad laboral, mejorando la eficacia y eludiendo eventuales errores, antes de que se produzcan.

Explica Alveiro Montoya (2011) que el *Balanced Scorecard*, BSC, o Cuadro de Mando Integral, CMI, constituye una herramienta o metodología de evaluación muy ventajosa para delinear y transmitir una estrategia con claridad y coherencia. Fue creada en 1996 por Kaplan y Norton de Harvard University, para conducir a la empresa en pro de las estrategias de negocio mediante objetivos e indicadores perceptibles, tangibles, agrupados en cuatro categorías de negocio, abarcando todos los procesos necesarios para el efectivo y eficaz funcionamiento de una empresa, presentándose como un “balance”. Permite tomar acciones preventivas y/o correctivas para el buen desempeño de la empresa, implementándose a nivel corporativo o en unidades de negocio con estrategias definidas y con autonomía funcional. Conlleva beneficios tales como: alineación de los empleados con la estrategia de la empresa, comunicación de los objetivos y su efectivo cumplimiento a todo el personal, redefinición de la estrategia según los resultados, interpretación del panorama y estrategias en actividad, cooperación en el presente para la creación de valor futuro, integración de la información de las distintas áreas del negocio, capacidad de análisis, mejoría en los indicadores financieros, evolución laboral de los impulsores del proyecto. Un BSC se identifica por cuatro perspectivas, no es indispensable que estén todas. Lo más importante no es la cantidad de perspectivas sino la comunicación entre los resultados obtenidos y las más usuales son:

- Perspectiva financiera. Refleja lo que acontece con las inversiones y el valor agregado económico. Esta información la administra un sistema ERP.
- Perspectiva del cliente. Faculta a los directivos de unidades de negocio para articular la estrategia de cliente fundada en el mercado. La administra un sistema CRM.
- Perspectiva de procesos internos. Para lograr los objetivos de clientes y financieros se necesita efectuar con perfección algunos procesos que revitalizan a la organización, los que determinan los directivos y ponen singular atención a fin de que se cumplimenten de manera perfecta y así contribuyan para alcanzar los objetivos de accionistas y clientes. Tal información es administrada por un sistema BPM.

- Perspectiva de aprendizaje-crecimiento. Se determina la infraestructura necesaria para concebir valor a largo plazo. La idea es alcanzar formación y progreso en tres áreas: personas, sistemas y clima empresarial. Se trata de identificadores intangibles pues se relacionan con la capacitación a personas y también software o desarrollos, herramientas e instalaciones, incluso tecnología y todo lo necesario para impulsar y fortalecer de modo de lograr los objetivos de las perspectivas anteriores. Tal información es administrada por un sistema ERP. Esta perspectiva es el sustento que facilita crear la base necesaria para progresar en las otras perspectivas.

Todas las perspectivas son dependientes entre sí. En el Gráfico 2 se representan las 4 perspectivas del BSC:



**Gráfico 2: Perspectivas del Balanced Scorecard**

Propiedad Intelectual: Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2009)

Fuente: Alveiro Montoya, César (2011)

Para diseñar un modelo de BSC se comienza por definir visión y estrategias, a los que se arriba por acuerdos porque los objetivos de crecimiento que se buscan son genéricos. Lo que varía es la interpretación de las estrategias. Comprendida la visión y logrado consenso en las estrategias de la organización se pueden esclarecer los objetivos necesarios para alcanzar la estrategia y bajarlos a indicadores (*Key Performance Indicators*, KPIs) los que no deben controlar sólo la actividad pasada, sino que deben evidenciar los resultados puntuales de los objetivos e informar acerca del avance para el logro de estos. Kaplan y Norton aconsejan un número máximo de siete indicadores por perspectiva. La combinación balanceada entre indicadores de resultados y los de actuación permite transmitir la manera de obtener los resultados y la vía para alcanzarlo. Definidos el modelo



de negocio y los indicadores de acción y resultados se puede implementar BSC de dos maneras: como modelo de control y seguimiento o como modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.

Los objetivos usuales de un BSC: conseguir claridad y acuerdo en relación con la estrategia, lograr enfoque, desarrollar liderazgo, capacitar a la organización, fijar metas estratégicas, alinear programas e inversiones, vincularlo al sistema de incentivos, mejorar el sistema de indicadores vigentes, permanecer enfocados estratégicamente y estimar la gestión estratégica.



**Gráfico 3: Feedback y Formación Estratégicos**  
Fuente: Elaboración propia a partir de TiedComm<sup>4</sup>

Los Repositorios Digitales constituyen un sitio espacio centralizado en el que se acopia, organiza, conserva y divulga información digital, generalmente bases de datos o archivos informáticos, que pueden incluir trabajos científicos, software o conjunto de datos. Se originaron en la década del 90, en las áreas de física y matemáticas:

*Big Data*. Está referido a un gran volumen de datos, estructurados o no, que colman a las empresas a diario. Puede ayudar a crear ideas para tomar mejores decisiones y moverse más estratégicamente. Consiste en conjuntos de datos o composiciones de conjuntos de datos de gran tamaño, importante complejidad y de muy veloz crecimiento, lo que complica altamente su captura, manejo y control, procesamiento o análisis, a través de métodos y herramientas tecnológicas convencionales. En general, analistas y profesionales consideran volumen *Big Data* al que va desde 30 a 50 Terabytes (1 TB equivale a 1000 GB) a varios Petabytes (se nota PB y equivale a  $10^{15}$  bytes = 1 000 000 000 000 000 de bytes). La mayor parte de los datos generados por las modernas tecnologías son de naturaleza no estructurada como es el caso de los *web logs*, los sensores de los dispositivos, los

<sup>4</sup> TiedComm: empresa consultora y desarrolladora de software.

vehículos, las búsquedas por *Internet*, las redes sociales como *Facebook* o *LinkedIn*, computadoras portátiles, *smartphones*, celulares, dispositivos GPS y registros de llamadas. El análisis de datos que una empresa podía realizar antes mediante *Business Intelligence* (BI) hoy, ante el gran volumen de datos, requiere de un *Big Analytics* que posibilita dar forma al *Big Data*, para cuya eficacia debe combinarse con datos estructurados, generalmente de una base de datos relacional de una aplicación como ERP o CRM. Un ítem importante en el manejo de datos de una empresa es la integración de datos, esto es la composición de procesos técnicos y de negocio con el propósito de combinar datos heterogéneos para transformarlos en información valiosa y útil. De tal forma, documentos, matrices de datos y tablas son vinculados, englobados por usuarios, empresas y aplicaciones para un uso de procesos de negocio o funcional. Aunque los conjuntos de datos sean muy grandes, la integración de datos soporta el procesamiento analítico, combinando y alineando cada conjunto de departamentos empresariales, aun siendo las fuentes de datos remotas y externas, cumpliendo con los objetivos esperados por el integrador.

Datos en la Nube. La integración de datos en la nube tiene las siguientes ventajas: el acceso de todos los usuarios a datos personales en tiempo real desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar con acceso a *Internet*, la integración de datos personales (calendarios y listas de contactos), el uso de la misma información de inicio de sesión por todos los usuarios para todas las aplicaciones personales, el eficiente pase del sistema de mensajes de control entre aplicaciones, se elude el uso de silos de datos (manteniéndose la integridad y evitando conflictos de datos), ofrece escalabilidad (permite aumento en número de datos y/o de aplicaciones). Es imprescindible entender los datos (integrar datos sin definirlos provoca errores), la seguridad es fundamental y prioritaria (debe ser sistemática. Deben determinarse los modelos y la tecnología antes de implantar la solución de integración de datos), es necesario buscar los talentos necesarios en integración de datos antes de comenzar la tarea de integrar. En cuanto a los errores que pueden cometerse se deben considerar: no comprender los tipos de datos que se integrarán, no considerar el rendimiento, olvidar la gobernanza (controlar el cambio de los datos en el tiempo, restringir quién puede cambiar y/o acceder a los datos según las políticas).

Hablar del avance de las TICs implica mencionar a IoT, Internet de las Cosas (*Internet of Things*) o de IIoT, el uso de internet de las cosas para mejorar la eficacia de los procesos industriales (*Industrial Internet of Things*). IoT es la interconexión de dispositivos físicos, conectados e inteligentes, edificios y otros elementos, también actuadores y conectividad de red de tal forma que estos objetos puedan recabar e intercambiar datos. La idea es que los objetos sean relevados y/o

controlados de manera remota mediante la infraestructura de red existente, logrando una integración directa del mundo físico con sistemas computarizados, para mayor “eficiencia, precisión y beneficio económico”, con mucho menos intervención humana. Cuauhtémoc Vélez Martínez (2015) estima que agregando sensores y actuadores a IoT, la tecnología pasa a ser una instancia de la clase más general de sistemas cibernéticos, que incluye tecnologías tales como SmartRedes, casas inteligentes, transporte inteligente y ciudades inteligentes.” Y agrega: “Cada cosa es identificable de forma única a través de su sistema informático integrado, pero es capaz de interoperar dentro de la infraestructura de *Internet* existente.”

El antecedente de IIoT es la metodología M2M, conexión máquina a máquina a través de controladores lógicos programables (PLC). La idea del IIoT es que las máquinas interconectadas son más eficientes que los seres humanos para capturar y comunicar datos en tiempo real de forma precisa y consistente, lo que permite a las empresas revelar más rápido ineficiencias y problemas, ahorrar tiempo y costos y mejorar los procesos de BI.

Se produjo la Cuarta Revolución Industrial (mientras se asoma la Quinta Revolución) con la generación de la Industria 4.0 por la concurrencia de las tecnologías de la información juntamente a la sensorica y la robótica que transmutaron la *Internet* en IoT e IIoT. Actualmente cambiaron las necesidades del cliente: exigen calidad a sus productos y servicios, pero les importa más la experiencia o el servicio que el producto en sí mismo, lo que implica agregar nuevos servicios al producto tales como experiencia individualizada y facultad de actualización, lo que ocurre por agregar informática, software y conectividad, a todo producto. Se puede hablar de convergencia de las tecnologías de información creando algo así como un “ecosistema digital”, a decir de del Val Román, (2017), al unirse con otras tecnologías industriales y la generación de nuevos procesos organizacionales, resultando elementos clave de la Industria 4.0 la informática y sus profesionales. Las revoluciones industriales, se marcaron por los avances tecnológicos logrados en función de los sucesivos descubrimientos energéticos.

La Unión Europea, en su programa de investigación e innovación Horizonte 2020, presenta un artículo sobre las tecnologías facilitadoras clave, las que constituyen inversiones y tecnologías que posibilitarán que las industrias mantengan la competitividad y puedan ganar nuevos mercados.

Son considerados Facilitadores de Crecimiento y Eficiencia: Soluciones Inteligentes (Productos y Servicios Inteligentes), Innovación Inteligente (La Extendida y en el Ciclo de Vida

Conectado), Cadenas de Suministro Inteligentes (Redes Colaborativas Ágiles y la Cadena de Suministro Conectada), Fábrica Inteligente (Control de Producción Descentralizado).

Son considerados Facilitadores Tecnológicos: Comunicación móvil, Computación en la Nube, Análisis de Datos (*Big Data*), Comunicación M2M (*Machine to Machine*) base de IoT, Plataformas Sociales o Social Media (Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram que reflejan noticias de interés. LinkedIn red entre profesionales, y Snapchat), Impresión 3D (fabricación aditiva), Robótica colaborativa, Realidad aumentada, Seguridad (Ciberseguridad o seguridad de tecnología de la información).



**Gráfico 4: Modelo de Negocio de Fabricación 4.0**

Fuente: del Val Román, José Luis (2016)

*Blockchain* o cadena de bloques se trata de un sistema de intercambio de información descentralizado y transparente, con protocolo abierto e interoperable, al que puede acceder cualquier usuario, y sobre el cual pueden, empresas o particulares, desarrollar servicios y aplicaciones, lo que algunos futurólogos consideran la revolución de la economía digital. “La primera generación de la revolución digital nos trajo el *Internet* de la información. La segunda generación –alimentada por la tecnología *blockchain*–nos está trayendo el *Internet* del valor: una nueva plataforma para remodelar el mundo de los negocios y transformar para bien el antiguo orden de los asuntos humanos.” (Tapscott y Alex, 2016) El servicio de *Internet* fue impulsado masivamente por el uso del correo electrónico, en cambio al *blockchain* lo expande a la app *Bitcoin*, criptomoneda creada en 2009. Otras criptomonedas son Litecoin, Ethereum, Ripple, Dogecoin. La criptomoneda o criptodivisa es un medio digital que usa criptografía para asegurar las transacciones, controlar la generación de unidades adicionales y comprobar la transferencia de activos con el empleo de tecnologías de

registro distribuido, se basa en cadenas de bloques, que no está respaldada por organismo ni banco alguno, pero el estricto cumplimiento de sus principios y normas están avalados por la red de los mismos usuarios de la moneda, que impugnan cualquier actuación que los viole. Las transacciones que se efectúen en el sistema no se alojan en un servidor central, sino que permanecen en todos los usuarios de la red, basándose en una filosofía peer to peer (P2P) o red de pares o iguales, es decir una red de ordenadores en la cual algunos o todos los aspectos funcionan sin servidores fijos ni clientes, sino que constituye una serie de nodos que se portan como iguales entre sí.

### **2.3. Transformación Laboral**

Desde hace muchos cientos de años, el hombre se sintió atraído por máquinas que pudieran imitar el movimiento de los seres vivos. Los griegos llamaban a estas máquinas *automatos*, del que surge la palabra autómatas. La palabra robot se conoció a través de la obra R.U.R. (*Robots Universales Rossum*) del dramaturgo checo Karel Čapek (1921).

La robótica incluye el estudio de tres ciencias básicas: física, matemáticas y mecatrónica (unión sinérgica de ingeniería mecánica, electrónica, de control e informática y que sirve para diseñar y desarrollar productos que involucren sistemas de control para el diseño de productos o procesos). Los robots se clasifican en industriales y de servicios. Existen de muy variados tipos, desde tortugas en los salones de clase, soldadores en la industria automotriz, hasta brazos teleoperadores en el transbordador espacial, pues son utilizados en una gran diversidad de campos. Pero ¿dónde y cómo queda posicionado el hombre, el trabajador, si se extiende y maximiza la robotización de la producción industrial o de servicios?

Para Karl Marx y Federico Engels (1845) la gran diferencia entre el hombre y los animales aflora cuando este comienza a elaborar sus medios de vida. Y más tarde, en 1867, Marx considera al trabajo como un proceso en que el hombre actúa sobre las materias que la naturaleza externa a él mismo le ofrece y la reforma, cambiando su propia naturaleza, “(...) desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de sus fuerzas a su propia disciplina.” Por su parte Rieznik (2001) afirma: “El trabajo mismo tiende a pensarse como una categoría antropológica desde el momento en que se concibe precisamente como la especificidad del ser humano en su vínculo con la naturaleza. “ Pero, en virtud del avance tecnológico se plantea la posibilidad de la merma de empleos para el trabajador, se modifican las relaciones laborales y la comunidad misma. Jeremy Rifkin (1995) escribió el libro *El fin del trabajo*, ensayo sobre economía y trabajo, donde plantea la

reducción de la jornada laboral, de manera inevitable, ante el aumento constante de la productividad mediante tecnología de avanzada, en perjuicio del mantenimiento económico del trabajador en tanto se enfrente a la falta de empleos.

De acuerdo a Dulce María Cairós Barreto (2001), la sociedad post industrial, concepto conocido también como sociedad de la información y de los servicios, alcanza a algunas sociedades que habrían evolucionado por ciertos cambios estructurales específicos, y se caracteriza por la globalización y el desarrollo de la tecnología de la información, la comunicación y la investigación científica, pudiéndose destacar también la utilización de la energía atómica, las avanzadas técnicas en química y biología, lo concerniente a la manipulación genética y la robótica.

Surgen grupos de personas sin experiencia laboral, los desempleados, la clase trabajadora se fracciona en múltiples grupos, se produce una descualificación del trabajo mismo por las nuevas tecnologías y un cambio en el concepto de productividad. No importa producir más sino hacerlo en función de una determinada demanda. Existe el temor de que las nuevas tecnologías destruyan los empleos, al beneficiar a la mano de obra cualificada en menoscabo de la de poca cualificación. Esta factible situación motivó a Rifkin para escribir *El fin del trabajo*. Tesis revisada y criticada por Enrique de la Garza Toledo, con la colaboración de Harribey, Jean-Marie; Neffa, Julio César; Zapata, Francisco (1999) en *¿El fin del trabajo o el trabajo sin fin?*, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Economía y Sociología.

Comenta Camarero Santamaría (1998) que, según Rifkin, la sociedad, en el segundo milenio, conformará tres grandes grupos de ciudadanos, la llamada “sociedad de los tres tercios”:

- Un grupo formado por personas capacitadas en campos específicos y expertas en conocimiento y manejo de los sistemas de información, que ocuparán la mayoría de los puestos de trabajo.
- Un grupo más considerable de personas que prestarán sus servicios, pericia y conocimientos de manera transitoria, en función de su menor preparación o por la insuficiencia de puestos de trabajo fijos.
- Una importante pluralidad de desempleados con ninguna probabilidad de ubicarse en alguno de los dos grupos anteriores, por su escasa formación y carencia de aptitudes o su estado físico.

Drancourt (1984) asegura que el empleo a tiempo completo, dependiendo de un mismo patrón y para toda la vida activa, es un problema anacrónico en la sociedad informatizada. Idea similar

plantea William Bridges (1995). Afirma que hay que renunciar a la época en que se mantenía el salario de por vida en una misma empresa, con relaciones laborales jerarquizadas, por la existencia de jefes y subordinados, donde cada cual tenía funciones delimitadas dentro de la organización. A futuro, según Bridges, el tiempo de dedicación laboral a la empresa se cambiará por etapas de colaboración, de acuerdo con los proyectos que se desarrollen en la misma, por lo que el trabajador se transforma en “cliente-prestatario de sus conocimientos y habilidades”. Así es como “(...) tanto para Bridges como para Castells y otros, la nueva era informacional se podría definir como post salarial.” (Camarero Santamaria, Jesús, 1998)

Neffa junto con Enrique de la Garza Toledo (1999), plantean que los argumentos sobre "el fin del trabajo" se pueden sintetizar en cuatro grupos concebidos por distintos autores, uno de los cuales establece que los planteles de trabajadores “son más heterogéneos con repercusión en normas, valores y actitudes.” Esto es por la caída de la industria en correspondencia con los servicios y la modificación de la estructura ocupacional por el aumento condicional de trabajadores calificados, técnicos e ingenieros, mujeres y jóvenes y el crecimiento de empleos especiales (trabajos precarios, por hora, a tiempo parcial, eventuales, etc.). Por otra parte, Jean Marie Harribey (1998 y 2001) plantea dos posturas o posiciones sobre “el fin del trabajo” y la posibilidad de alcanzar el pleno empleo, de la siguiente forma: Los que realmente piensan que nos dirigimos rumbo a “el fin del trabajo”, que se dividen entre los que lo consideran positivo y los que lo lamentan. Por ejemplo, André Gorz (1991), filósofo francés, está convencido de lo irreversible de este proceso, pero lo considera positivo porque supone que permitiría acceder al fin de la "sociedad salarial" o de la "sociedad del trabajo" y “desarrollar una economía plural, expandiendo las actividades humanas dentro de la esfera no mercantil, asegurar a todas las personas un ingreso de existencia sin efectuar una necesaria contrapartida en trabajo y que esa tendencia debería consolidarse.” (Neffa, Julio César, 2001). Pero en Suiza, sin embargo, se planteó el “ingreso garantizado” de € 2.300.- mensuales, llamada “Renta Básica Incondicional (RBI)”, idea que fue rechazada en junio de 2016, mediante plebiscito, por el 78% de sus ciudadanos.

Para Francisco Zapata, aunque la innovación tecnológica continúa jugando un papel primordial en la nueva economía, su adecuación al aparato productivo “cambia radicalmente de sentido”. En principio porque tal cambio se relaciona con el carácter de esa innovación, porque de lo que se trata es de la optimización de la producción, no de la estructura del aparato productivo en sí. Aclara Zapata que “se trata de software más que de hardware”. Así el desarrollo de esta clase de innovación se vincula a la capacidad intelectual “que profesionales, técnicos, y sobre todo trabajadores, pueden

poner en acción al constituirse como actores de la producción.” (Zapata, 2013). De esta forma, los procesos de organización de la producción se efectúan en varios establecimientos que carecen del carácter fabril que tuvieron en el pasado. Ahora la producción se traslada de la concentración de ingentes cantidades de trabajadores en fábricas, a pequeños o medianos centros de trabajo, plenos de computadoras y personas altamente capacitadas. “La lógica de la producción de masa orientada hacia productos, es reemplazada por lógicas de especialización direccionadas hacia mensajes, comunicaciones, informaciones y otros elementos no materiales.” (Zapata, 2013). El economista Paul Romer, de la Universidad de Stanford, opina que en la "nueva" economía la mejora de los estándares de vida se relaciona más a la innovación que a la acumulación de capital físico. (Zapata, 2013) Agrega Zapata que se reorganiza totalmente la administración empresarial. Que: “Los "viejos" managers desaparecen, los "organigramas" son reemplazados por "grupos de trabajo" que se constituyen y se desvanecen de acuerdo con las tareas que se plantean a sí mismos.” “La organización del trabajo deviene en organización del pensamiento, de las secuencias por medio de las cuales se deben construir los mensajes, las "comunicaciones, las informaciones que deben transmitirse, no siempre a otros seres humanos, sino también a máquinas capaces de comprenderlas.” (Zapata, 2013)

Menciona Calvo Gallego (2016) algunos de los problemas jurídico-laborales originados por la llamada economía colaborativa o compartida (*collaborative, sharing economy*) y/o bajo demanda (*on demand*), que, con otros términos como “*access economy*” o “*Peer-to-Peer (P2P) economy*” también planteados e igualmente confusos como conceptos, refieren al impacto cada vez más difundido de plataformas informáticas que contactan de manera instantánea y prácticamente universal a demandantes de bienes y/o de servicios con un muy amplio universo de factibles oferentes de sus requerimientos, gracias a *Internet* y a las tecnologías 3.0. Refiriéndose a la *gig-economy* (economía de los pequeños encargos o economía de los bolos), Calvo Gallego expresa que así se denomina a un sistema que utiliza un conjunto de empresas que usan ciertas aplicaciones en la red, para terciar, mediante convocatorias entre demandantes de servicios, generalmente de poca duración, y un importante número de oferentes, en muchos casos acreditados con antelación, que pueden aceptarlos o no y que carecen de carga laboral garantizada, pero que la empresa/aplicación habrá seleccionado según ciertas pautas de calidad que permita un ofrecimiento de excelencia. Lo que sí es cierto es que este tipo de aplicaciones permite aumentar las oportunidades laborales, con cierta libertad horaria y la posibilidad de elegir la cantidad de trabajo del oferente, en el caso de que esta actividad laboral sea complemento de otra, en la economía tradicional o no. Pero estas empresas/aplicaciones no asumen responsabilidades fiscales ni en Seguridad Social, manteniendo



un nivel de flexibilidad, hasta ahora, desconocido. Los trabajadores funcionan como autónomos, no pueden sindicalizarse y carecen de protección por desempleo. Ejemplos concretos de este tipo de plataformas: Uberpop para el transporte de pasajeros, Myfixpert dedicado a las reparaciones, Sandeman como servicios de guías turísticos, FlyCleaners en lavandería, EatWith para restauraciones o Helpling en ayuda doméstica. Las que son sumamente complejas, por ahora, para regular laboralmente.

Scheinsohn y Saroka (2000) afirman que hoy en día se imponen reglas de juego a los distintos actores, de las que no están exentos los profesionales. Dada la globalización se crean diversas exigencias como movilidad entre grandes distancias, variación en los horarios, jornada laboral demasiado flexible, etc. Esta realidad impide planificar una capacitación del empleado en forma presencial. Por un lado el profesional no es dueño de su tiempo pues los cambios de planes son muy frecuentes. En una jornada puede tener un desayuno de trabajo en un lugar y una cena a cientos de kilómetros de distancia. Y además se debe considerar que si bien la formación universitaria es elemental para el inicio resulta luego insuficiente. El profesional tiene que actualizarse permanentemente, tema que las universidades conocen y tienen en cuenta, por lo que ofrecen cursos y carreras de posgrado, como especializaciones, maestrías, doctorados y posdoctorados. En definitiva, actualmente los profesionales, deben poseer las siguientes características: inclinación ante las TICs, flexibilidad en la conducta, característica multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, aptitud de líder, condiciones para tomar decisiones, percepción estratégica de los negocios.

Es interesante comentar que hoy en día surgen lugares de trabajo denominados *coworking* donde en un mismo ambiente se desarrollan distintas empresas, pudiendo resultar colaborativo, en algunos casos. Generalmente representa una disminución en los costos para las empresas sobre los alquileres y la actualización y el mantenimiento de los recursos tecnológicos, que obviamente son compartidos, así como el personal de recepción, mantenimiento y seguridad, expensas edilicias y otros menesteres.

## **2.4. Nueva Economía**

El Fondo Monetario Internacional (FMI) define la globalización como “la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen

y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de la tecnología”. Este movimiento intenso y acelerado de bienes acorta notablemente las distancias e incluye no solo productos sino también personas y capital, tangible e intangible. Así es como los mercados aumentan considerablemente sus dimensiones y se incrementa la interdependencia económica.

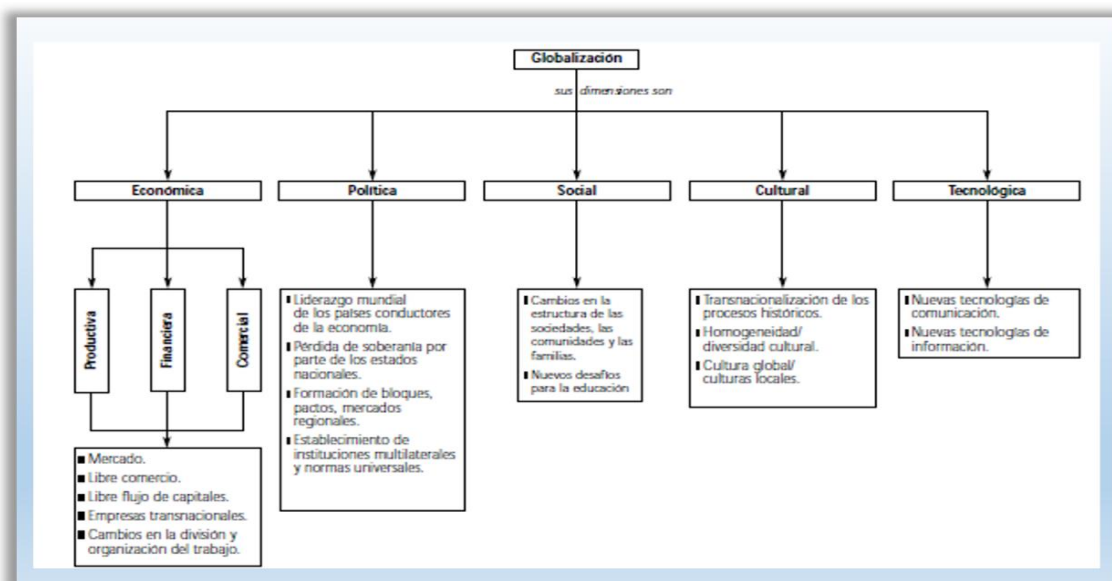
Dijo Drucker (2001): "el conocimiento no tiene fronteras”. El conocimiento comienza a operar en el escenario global. Surgen clientes globales que requieren productos globales y se mundializa el trabajo, porque se explotan ventajas globales en cuanto a los insumos usuales, mano de obra y materias primas. Estructuras económicas tales como Mercosur, Nafta, Unión Europea llegan a cuestionar el concepto de Estado-Nación. En estas circunstancias, toda organización empresaria requiere una gerencia que la mantenga a la vanguardia, con una perspectiva global, preparada para constituir responsables y convenientes alianzas estratégicas y de propiciar la utilización de instrumentos equipados por la tecnología de la información, para poder encuadrarse en los parámetros que le permitan competir a nivel mundial. La globalización es causa y es efecto en cuanto a que impulsa y es impulsada por la tecnología permitiendo actuar globalmente. La utilización de redes y de sistemas informáticos y computarizados de avanzada posibilitan la prestación de servicios a cualquier hora y entre regiones muy remotas del mundo. De esta forma las pequeñas economías colaboran entre sí para lograr economías de escala, simultáneamente las comunicaciones facilitan trabajar mancomunadamente en proyectos desde lugares muy distantes. Un individuo puede, con una computadora y conexión a *Internet* incorporarse a un equipo de trabajo. La oficina actual no tiene por qué ocupar un lugar geográfico definido ni tener un horario restringido de atención. Surge entonces una necesaria infraestructura de información que posibilite que la empresa esté al tanto de cualquier oportunidad y eventualmente cualquier amenaza. (Scheinsohn y Saroka, 2000)

Segovia y Hulaud (2003) diagramaron un esquema que detalla las dimensiones de la globalización y la forma en que influye en todos los terrenos de la vida humana, afectando a las distintas naciones y a los diferentes sectores sociales de cada país. Estos autores consideran cinco dimensiones, las que a su vez se subdividen de la siguiente forma:

- Económica: productiva, financiera y comercial, mercado, libre comercio y flujo de capitales, empresas transnacionales, cambios en la división y organización del trabajo.
- Política: liderazgo mundial de los países que conducen la economía, pérdida de soberanía por parte de los estados nacionales, formación de bloques, pactos, mercados regionales y establecimiento de instituciones multilaterales y normas universales como la Unión Europea

(UE), la Comunidad Económica de Eurasia, el Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCEAG).

- Social: cambios en las estructuras de las sociedades, las comunidades y las familias y nuevos desafíos para la educación.
- Cultural: transnacionalización de los procesos históricos, homogeneidad/diversidad cultural y cultura global/culturas locales.
- Tecnológica: Nuevas tecnologías de comunicación y de Información.



**Gráfico 5: Dimensiones de la Globalización**

Fuente: Riquelme Segovia, Alfredo y León Hulaud, Michelle (2003)

Explica Carlota Pérez (2010) que “Schumpeter fue uno de los pocos economistas modernos que concibió al cambio técnico y el emprendimiento como fuentes del crecimiento económico (Schumpeter, 1911, 1939).” Pero que, sin embargo, opinaba que la tecnología quedaba “fuera del ámbito de la teoría económica” (Schumpeter, 1911). Omar Montoya Suarez (2004) asegura que, para Schumpeter, el motor principal de la producción capitalista y de su progreso económico, es el fenómeno tecnológico y con él, el proceso de innovación. Para Schumpeter, lo trascendente son las innovaciones radicales, las que pueden acarrear transformaciones revolucionarias, que resultan categóricas en la sociedad y en la economía. Innovación viene del latín *innovatio* que significa “crear algo nuevo”. Para Schumpeter el factor determinante del desarrollo económico es la innovación. Dice Cornella (2013): “La innovación consiste en generar ideas que sean convertibles en un producto, servicio o proceso que suponga un valor para los clientes o la sociedad, de manera que se consigan resultados (económicos y sociales) sostenibles en el tiempo.” Y agrega que

innovación es “un motor de tres tiempos ideas/valor/resultados” que se tienen que retroalimentar continua y sistemáticamente. Este motor arrancará y no se detendrá si la organización cuenta con un liderazgo que se juegue por la colaboración de los sectores que se dedican a la actual explotación del negocio con los comprometidos en el rastreo de nuevos negocios.



**Gráfico 6: Ideas x valor = resultados**

Fuente: Elaboración propia a partir de Cornella, Alfons (2013)

Asegura Cornella que “(...) para innovar es preciso tener ideas.” Estas se obtienen induciendo a la gente a que las formulen, lo que Cornella llama “programa colaborativo”, o instalando un programa de contemplación sistemática de aquello que los demás innovan, programa que Cornella denomina “de exploradores o *scouts*”. Generar ideas necesita del empleo de una metodología para explorar el mercado, en el contexto inmediato como también globalmente. Las ideas que se generen tienen que ser analizadas en función del valor que puedan aportar a alguien que las pueda apreciar, ya sean clientes o la sociedad. Se inicia la innovación como proceso. Lo que el mercado acepta es innovación que se diferencia de acto de invención, lo que generalmente es un acto creativo individual. Que algo funcione es una condición necesaria pero no es suficiente. Las empresas de innovación “(...) juegan con los análisis etnográficos, antropológicos y sociológicos de los clientes, porque es fundamental observar cómo actúan y cuáles son sus necesidades y anhelos, para poder proponerles el valor que querrán comprar.” (Cornella, 2013)

Las innovaciones radicales o disruptivas provocan un cimbronazo en la comunidad, llegando a veces a generar nuevas industrias. Una vez aceptada por el mercado una innovación radical, será sometida a una serie de innovaciones incrementales por parte de diseñadores, productores, distribuidores y consumidores. Explica Carlota Pérez (2010) que: “Las interacciones tecno-económicas y sociales entre productores y usuarios tejen redes dinámicas complejas a las que Schumpeter se refirió como conglomerados (clústers).” Y agrega “(...) las grandes innovaciones tienden a inducir el surgimiento de otras, en la medida en que demandan innovaciones complementarias aguas arriba y aguas abajo,

al igual que facilitan imitaciones, incluyendo las alternativas en competencia.” Las innovaciones sobradamente radicales impulsan la formación de industrias completas. Carlota Pérez (2010), menciona como ejemplo, que la creación de la televisión causó el surgimiento de industrias para la manufactura de aparatos de recepción y de transmisión, alentando, las industrias de producción, publicidad, filmación y distintos sectores creativos, fomentando diversas actividades de mantenimiento y distribución. Esta clase de dinámicas interrelaciones constituyen el concepto de sistema tecnológico, esto es, en definitiva, un conjunto de elementos vinculados entre si a través de relaciones funcionales o estructurales, diseñados para alcanzar en conjunto un objetivo determinado. Carlota Pérez (2010) aclara que las innovaciones incrementales, desarrolladas sobre innovaciones radicales, son más que simples mejoras, se convierten en nuevos productos o servicios e incluso en nuevas industrias. Los nuevos sistemas tecnológicos, modifican el ambiente de negocios y también el entorno institucional y hasta la cultura donde se desarrollan. Fue el caso de la radio, hace muchos años, y es el de Internet en el presente. Mientras que un sistema tecnológico evoluciona, el conjunto de interacciones entre los diferentes profesionales e intermediarios que colaboran con la innovación, integrado por ingenieros, productores, usuarios, organizaciones, es considerado un sistema nacional de innovación. (Freeman 1987, 1995; Lundvall, 1988) Es por ello por lo que investigadores se interesaron en estudiar sistemas regionales e incluso sectoriales de innovación. (Howells, 1999; Arocena y Sutz, 2006; Malerba, 2002) Las innovaciones individuales se relacionan entre si generando sistemas tecnológicos y, a su vez, estos sistemas se interrelacionan formando revoluciones tecnológicas (RT), esto es un clúster de clústers, es decir, un sistema de sistemas. La más reciente revolución es la de las tecnologías de la información, surgida a partir de un sistema tecnológico generado sobre los microprocesadores, que fue seguido por varias innovaciones radicales: las computadoras personales, los programas de software, equipos de telecomunicaciones e *Internet*, originando cada una un sistema nuevo con su correspondiente trayectoria, manteniendo entre todos una apretada conexión e interdependencia. Cuando iban apareciendo, estos sistemas se interrelacionaban con el resto para seguir expandiéndose en forma conjunta, así establecían estrechos vínculos de “(...) retroalimentación tanto en las tecnologías como en los mercados.” (Pérez, 2010)

Contando desde la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se reconocen cinco revoluciones tecnológicas o sistemas de sistemas (Tabla 1). “Cada uno puede verse como inaugurado por un importante salto tecnológico que actúa como *big bang* que abre un nuevo universo de oportunidades a las innovaciones rentables. Ese fue el caso del microprocesador de Intel (...) iniciador de la revolución informática.” (Pérez, 2010) A cada revolución se le adjudicó, en su época, un nombre

popular y en la Tabla 1, se le asignan además el nombre del país de origen, el *big bang* y el año del inicio.

(...) sólo merece el nombre de revolución cuando tiene el poder de traer consigo una transformación en toda la economía. El paradigma tecno-económico (PTE) que se va articulando mediante el uso de las nuevas tecnologías a medida que éstas se van difundiendo, es lo que multiplica su impacto en toda la economía y, eventualmente, modifica también la manera como se organizan las estructuras socio-institucionales. (Carlota Pérez, 2010)

**Tabla 1: Cinco Revoluciones Tecnológicas Sucesivas desde 1770 hasta el 2000**

Revolución tecnológica	Nombre popular de la época	País o países núcleo	Big-bang que inicia la revolución	Año
PRIMERA	'Revolución Industrial'	Inglaterra	Hilandería de algodón de Arkwright en Cromford	1771
SEGUNDA	Era del Vapor y los Ferrocarriles	Inglaterra (difundiéndose hacia Europa y EEUU)	Prueba del motor a vapor 'Rocket' para el ferrocarril Liverpool-Manchester	1829
TERCERA	Era del Acero, la Electricidad y la Ingeniería Pesada	EEUU y Alemania sobrepasando a Inglaterra	Inauguración de la acería Bessemer de Carnegie en Pittsburgh, Pennsylvania	1875
CUARTA	Era del Petróleo, el Automóvil y la Producción en Masa	EEUU (rivalizando con Alemania por el liderazgo mundial) Difusión hacia Europa	Salida del primer modelo-T de la planta Ford en Detroit, Michigan	1908
QUINTA	Era de la Informática y las Telecomunicaciones	EEUU (difundiéndose hacia Europa y Asia)	Anuncio del microprocesador Intel en Santa Clara, California	1971

Fuente: Pérez, Carlota (2010)

Actualmente, los valores de todas las empresas se negocian en el presente y así se hará en el futuro, en expresiones de interacciones puramente electrónicas, lo que origina un nuevo tipo de transacción económica, con mayor velocidad y complejidad, creando un mercado inmenso, con casi instantánea respuesta de los inversores, dependencia de mecanismos de cálculo apoyados por modelos matemáticos predictivos con velocidad optoelectrónica, por conexiones *Internet*. Redundando en un gran cambio de los mercados financieros, de las finanzas globales y de la economía en general. Finalmente, en lo referente a economía, Castells señala que *Internet* está cambiando la forma de valoración. Por ejemplo, un innovador plantea una idea mediante lo que se puede hacer con *Internet* y se la vende a una empresa de capital de riesgo, la que financia el inicio de la propuesta, comprando personal idóneo para realizar una producción mínima e instala *Internet*, ofreciendo más tarde lo producido en el mercado para que este lo valore o no. Si no es valorizado se acaba la empresa y se comienza otra vez, pero si lo es entonces se pasa de una supuesta innovación a una innovación real, a una producción real, que vuelve a presentarse al mercado, para generar

valor. Agrega que en lo concerniente a socialización, *Internet* favorece marcadamente la formación de redes personales. Y no ocurre, como se supone, el surgimiento de una sociedad *on line*, por lo contrario en general son las redes sociales las que se apropian de *Internet*, resultando interesante la creación de organizaciones de ayuda, solidaridad, información, de nucleamiento artístico, cultural, religioso, etc., etc. Sobre la privacidad en *Internet*, Castells comenta que los gobiernos no pueden controlar *Internet* y que la única forma de hacerlo sería desconectándola, como lo hacen Irán y Afganistán. Pero mucho peor que el eventual control del gobierno sobre la libertad de expresión es la pérdida de la privacidad por vivir conectados a la red. Por último, Castells, se refiere a los medios de comunicación, las noticias se transmiten en tiempo real a medida que se producen, gracias al aporte de *Internet*.

El concepto Sociedad Postindustrial introducido a mediados del siglo XX por sociólogos y economistas como Daniel Bell (1973), John Kenneth Galbraith (1960) y Alain Touraine (1969), permitió describir a sociedades que habían evolucionado estructuralmente, transformando su economía industrial en otra de servicios por el desarrollo de las TICs, la investigación científica y la educación. La diferencia esencial de esta sociedad es la aplicación del saber al trabajo, como manifestara Peter Drucker (2013) quien llamó a este concepto sociedad poscapitalista. Peter Drucker reveló tres conceptos: la sociedad del saber, la sociedad de las organizaciones y las nuevas fuerzas del trabajo, indicando que se inician después de la Segunda Guerra Mundial. Y sostiene que el recurso económico fundamental ya no es el capital ni los recursos naturales ni la mano de obra. Ahora el saber es y será la base de toda economía y serán los trabajadores del saber quienes dirijan la sociedad del saber, porque su sapiencia les facilita aplicar el capital a la producción, destacando dos conceptos elementales para la creación de valor: la productividad y la innovación. Dice Barbieri (2010) que el cambio realmente efectivo se consigue al “(...) aplicar conocimiento a la producción de más conocimiento, para indagar de qué forma puede éste utilizarse para producir resultados y generar innovación sistemática.” Y dice Drucker (2013): “Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultado es (...) lo que significa gestión. (...) el saber también se aplica de forma sistemática y decidida a definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz; en otras palabras, se aplica a la Innovación Sistemática.” Se puede hablar ahora de un tercer cambio en la mecánica del saber, la Revolución de la Gestión, que, al igual que las revoluciones Industrial y de la Productividad, se extendió por todo el mundo. Actualmente saber es algo sumamente especializado y desde la antigüedad, la llamada educación humanista, lo reducía al estado de *techne* o arte, sin poder enseñarse o aprenderse, era particular y especializado, correspondía más a la experiencia que a la instrucción, “aprendizaje más

que enseñanza”. “(...) hoy no hablamos de esos saberes especializados como *artes*, hablamos de *disciplinas*.” (Drucker, 2013) La post industrialización valoriza del tal forma el conocimiento que lo convierte en un factor de producción. Según Bell en la sociedad post industrial se sustituyen manufacturas por servicios, las industrias incipientes se fundamentan en las ciencias, asciende una élite tecnológica y surgen diferentes niveles o categorías de la sociedad definiendo distintos estratos socioeconómicos, de acuerdo con su actividad e ingresos, bienestar económico y posición social o poder derivado (social y político). Drucker advirtió que el verdadero impulsor de los países desarrollados y su estallido productivo fue la aplicación del saber al trabajo. Los tecnólogos atribuían esta virtud a las máquinas y los economistas a la inversión de capital, sin embargo estos elementos cundían en los cien primeros años del capitalismo, antes de 1880 y desde aquel momento. En lo que hace a tecnología y capital, no hubo aumento alguno de la productividad en los primeros cien años. En consecuencia no hubo tampoco mejoras de la renta real del trabajador ni disminución de su jornada laboral. Las máquinas habían aumentado la capacidad pero sin mejorar las habilidades ni la productividad de los trabajadores. Realmente se incrementaba la productividad en relación directa a que se trabajase más. Dice Barbieri que esta mecánica del saber puede llamarse “revolución de la gestión”. Las revoluciones Industrial y de la Productividad tardaron cien y setenta años, respectivamente, en extenderse y someter al mundo, mientras que la Revolución de la Gestión necesitó menos de cincuenta años (desde 1945 a 1990) para afincarse y reafirmarse, y llega a la actualidad.

La Tabla 2, que evidencia investigaciones sobre geografía económica, estudios urbanos e innovación y desarrollo territorial, muestra las características sobre empleo, localización, fuente de energía, transporte y comunicación y tipos de industrias, que sintetizan las tres revoluciones industriales, indicándose los años aproximados de inicio de cada una.



**Tabla 2: Las Revoluciones Industriales**

	Revoluciones Industriales			
	Primera	Segunda	Tercera	
<b>Tipos de industria</b>	Industria metalúrgica y textil	Motor de explosión Industria química (explosivos, abonos...) Producción de automóviles Industria siderúrgica Producción de aparatos eléctricos	Microelectrónica Informática Biotecnología	
<b>Transporte y Comunicación</b>	Ferrocarril Telégrafo/ Teléfono	Coche/Avión Radio/TV	Coche/Avión/Tren de alta velocidad/Vehículos alimentados con biocarburos o energía eléctrica Comunicación por satélite/Internet	
<b>Fuente de Energía</b>	Carbón (Máquina a vapor)	Petróleo/Electricidad	Nuclear/Petróleo/Energías alternativas	
<b>Localización</b>	Yacimientos y puertos	Ciudades	Difusión espacial/Deslocalización	
<b>Empleo</b>	Del artesano al obrero Origen del movimiento obrero	Obreros cualificados Sindicalización	Tecnificación Flexibilización/Precariedad laboral	
	1770	1870	1960	2016

Fuente: Elaboración propia a partir de Méndez Gutiérrez del Valle, Ricardo (2015).

Expresa Klaus Schwab (2016), fundador del Foro Económico Mundial, en el contexto del Foro Mundial: "Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes", refiriéndose a la Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por: *Internet*, *Internet* de las cosas (IoT), Robótica, Nanotecnología, Inteligencia Artificial (IA), *Big data*, *Blockchain*, impresión 3D, computación cuántica.

Don Tapscott (1996) da a conocer el término “economía digital” en su libro *La economía digital: Promesa y peligro en la Era de la Inteligencia en redes*, donde establece doce temas concernientes a la nueva economía, en los que agrega ciertas advertencias:

- “El conocimiento”. Afirma que la nueva economía no es otra que la del conocimiento. Indica como elementos fundamentales, para generar valor, la información, el *know-how* (el saber cómo), las aptitudes y pericias personales. Ya no es cierto que en una empresa el poder lo tenga con exclusividad el dueño del capital sino que ahora la comparte con los que detentan el saber y el saber hacer.
- “La digitalización”. La información se transformará en formatos digitales y así transmitirla a velocidad luz, sin alterar su calidad.
- “Lo virtual”. La información pasó de analógica a digital. Todo se irá virtualizando.
- “Lo molecular”. Las viejas corporaciones se están desarticulando y su estructura organizativa

está siendo sustituida por moléculas o equipos de trabajo dinámicos formados por individuos y entidades.

- “Conectada en red”. La conexión en red permite a las pequeñas empresas compensar las ventajas de las grandes (economías de escala y mayor acceso a los recursos) y a la vez mantener ligereza, independencia y ductilidad. Así, equipos interdependientes, se conectan y alcanzan sinergia potenciando así sus capacidades.
- “La desintermediación”. Productores y consumidores pueden comunicarse en forma directa mediante plataformas.
- “La convergencia”. El sector de los medios de comunicación predomina en la economía digital porque es el resultado de la convergencia de las industrias de computación, comunicación y contenidos. Las redes sociales, las telecomunicaciones y los portales web, facilitan ayuda al usuario sin salir del mismo a través de tres importantes aspectos: información, participación y comodidad.
- “La innovación”. Innovar es “ley”. La economía digital es dinámica, obliga al rediseño y mejora de los productos y a inyectar otros nuevos, porque los vigentes se vuelven obsoletos rápidamente.
- “El prosumo” o “proconsumidor”. Los consumidores o clientes influyen más en el proceso de producción, lo que implica la necesidad de fundar procedimientos para conocer más sobre requerimientos para la satisfacción del cliente.
- “La inmediatez”. La economía digital se basa en empresas en tiempo real.
- “La globalización”. La masificación de las TICs amplía las aptitudes de colaboración entre empresas e individuos, con independencia de las distancias.
- “La disonancia”. Existe una “brecha digital”, esto es la distancia entre los que tienen acceso a la información y los que no, lo que está en relación directa a la disponibilidad, actualidad y calidad de tecnología, de los recursos económicos, del conocimiento del uso de las herramientas y del saber para convertir la información en conocimiento significativo.

## **2.5. Servicio de Consultoría Empresarial**

El servicio de consultoría fue una metodología que se denominó ingeniería industrial y que tenía un fin especial: El propósito central de la consultoría fue la productividad y la eficacia de las fábricas y los talleres, una organización lógica del trabajo, la planificación de tiempos y actividades, la exclusión de desperdicios y la disminución de costos de producción. Para Kubr (1997) la consultoría

de empresas significa un método para “mejorar las prácticas de gestión”. Esencialmente el servicio de consultoría es de asesoramiento temporal y es un servicio comercial, porque el consultor cobra honorarios por su trabajo. Una consultora es una organización que presta servicios profesionales que el cliente compra, es en sí misma una empresa. En tanto el asesor, aun siendo independiente de la empresa, es contratado por períodos mucho más extensos para temas permanentes e incluso determina la necesidad de contratación de consultoría para la toma de ciertas decisiones y/o resolución de problemas determinados, puesto que la consultoría es una labor realizada por personas especial y altamente capacitadas. Todas las tareas que desarrolle una consultoría en una organización colaboran en la planificación y el empleo de cambios en la empresa cliente. Sin embargo, el proceso de cambio origina, en el consultor y en el cliente, una oposición al mismo, paralizando el proceso. Para que esto no ocurra el consultor debe ser conocedor de las complicadas relaciones que conlleva este proceso y saber cómo encarar los distintos sucesos del cambio, como también asistir a las personas afectadas para que puedan afrontarlo. La consultoría de empresas se ha transformado en una profesión que requiere comportar tres facetas fundamentales: el consultor debe compartir sus conocimientos técnicos con el cliente, el cliente debe participar lo más apretada e intensamente posible en la misión y las partes no deben regatear empeño alguno para que la acción resulte una práctica de aprendizaje provechosa. En consultoría de empresas se confiere una especial importancia a la competencia, a la comunicación y al talento para que otras personas comprendan la necesidad del cambio y la mejor manera de obtenerlo. Se requiere además independencia de criterio. El consultor no tiene que depender de opiniones ajenas, tiene que ser apto para formar juicios propios en contextos de su competencia y en función de su pericia profesional y tener la amplitud para reconocer sus limitaciones en cuanto a capacidad, experiencia y juicio de valor. Debe ser apto para realizar su propia evaluación de una determinada situación, sincero y objetivo para informar y recomendar al cliente, sin pensar en sus propios intereses. Debe también detentar independencia en los sentidos técnico, financiero, administrativo, político y emocional, puesto que debe poder dar una opinión y asesoramiento técnico, no recibir beneficio alguno de cualquier medida tomada por el cliente ni referente a inversiones en otra empresa ni por la compra de algún sistema o determinada tecnología; tampoco debe influir en la objetividad de su asesoramiento presente el deseo de obtener en el futuro otros contratos con el cliente; no siendo subalterno del cliente debe ser independiente de sus determinaciones administrativas; en lo referente a política puede afirmarse que ni directores ni empleados de una organización cliente pueden influenciar al consultor, a través de autoridades o vinculaciones políticas o cualquier otro influjo, deberá sostener su desapego no obstante la amistad u otra conexión de carácter emotivo que puedan existir desde el inicio o que se generen durante su labor. El servicio de consultoría añade valor a la organización

que lo solicita siendo objetivo, teniendo un buen conocimiento del tema, estando al día con el “estado del arte”, entendiendo sobre la industria en que su cliente se desarrolla, ofreciendo, si es factible, inventiva, imaginación y respuestas no estereotipadas; hacer que el equipo varíe pues al cliente le conviene contratar al equipo del consultor en función del caso. La responsabilidad del consultor es colaborar con el cliente en ver toda la situación y de manera realista, evaluar soluciones alternativas a un problema determinado, buscar y emplear los recursos adecuados, aplicar al máximo las aptitudes potenciales, suministrar asesoramiento confidencial a los clientes cuyas organizaciones llegó a conocer bien sin traspasar la línea de valorar a su gente por él, ya que jamás alcanzará la necesaria perspectiva para hacerlo bien. En relación con la facilidad para las relaciones interpersonales es primordial que el consultor posea ciertas competencias comportamentales. Las características del perfil del consultor persiguen beneficiar a la organización a la que presta servicios. Es necesario que el consultor goce de ciertas capacidades para desarrollar un servicio tan destacado en la organización que lo requiere. (Kubr et al., 1997)

En los Gráficos 7 y 8 se resumen todas las características y aptitudes que debe reunir un consultor.



**Gráfico 7: Características del Perfil y Capacidades de los Consultores**

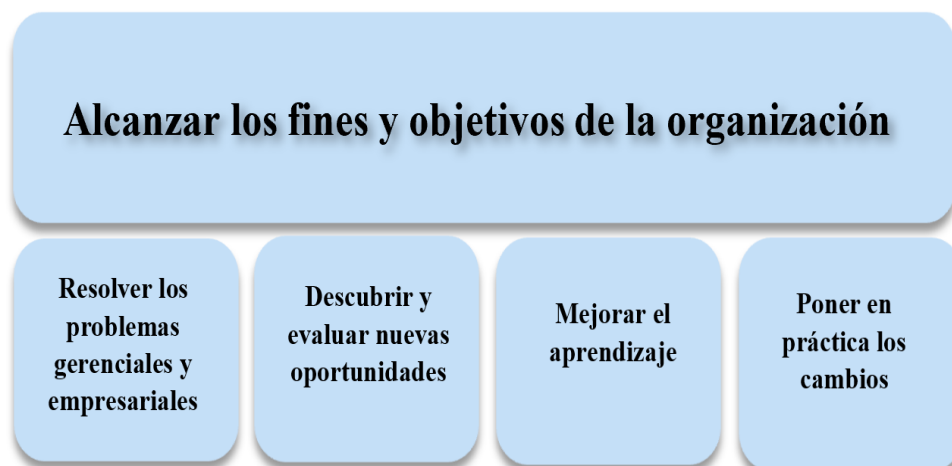
Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997)



**Gráfico 8: Atributos, Competencias Comportamentales y Talentos del Consultor**  
 Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997)

Existen cinco motivos básicos, como plantea Kubr, para que los clientes recurran a consultores, estos se sintetizan en el Gráfico 10:

- “Alcanzar los fines y objetivos de la organización.” La consultoría busca ayudar al cliente para lograr sus objetivos: la tarea de la dirección del área, competitividad, beneplácito de sus clientes, calidad y productividad total, excelencia, alto rendimiento, rentabilidad, eficacia. “Resolver los problemas gerenciales y empresariales.”
- “Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.” Analizar y corregir desviaciones o detectar y emplear otras oportunidades o innovaciones. La consultoría es fuente de información, en productos y mercados, en avances de la tecnología, en mejora de la calidad, en motivación de los recursos humanos, etc.
- “Mejorar el aprendizaje.” Mejorar la capacitación. Varios clientes recurren a consultores para lograr conocimientos específicos que posee el consultor, sobre el medio ambiente, reorganización empresarial, gestión de la calidad, y la metodología que usa para evaluar a las empresas, detectar problemas y oportunidades, impulsar mejoras e implementar cambios.
- “Poner en práctica los cambios.” Implementar los cambios consiste en ayudar a entenderlos, adaptarse a los mismos e inyectar las innovaciones que se requieran para sobrellevar con éxito el nuevo entorno. Actualmente, dadas la complejidad y velocidad de los cambios, las organizaciones necesitan readaptarse rápida y constantemente, considerando posibles repercusiones, flexibilidad exigida y necesaria capacitación del personal para afrontarlo.



**Gráfico 9: Objetivos Generales de la Consultoría**  
Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997)

Se pueden mencionar una importante lista de motivos que acreditan el desempeño de un consultor, que se expresan en el Gráfico 10.

- Quejas de los clientes
- Malos resultados de la empresa
- Pérdidas imprevistas
- Desastre natural
- Falta de competencia
- Falta de perspectiva
- Sistema anticuado de control
- Decisiones erróneas
- Oportunidades perdidas
- Aparición de nuevas oportunidades
- Entorno rápidamente cambiante
- Resistencia al cambio
- Sensación de inseguridad
- Sensación de frustración
- Expectativas poco realistas
- Imagen poco realista
- Falta de recursos
- Recursos inmovilizados
- Presión de la competencia
- Imposibilidad de alcanzar las metas
- Falta de confianza en sí mismo
- Exceso de confianza en sí mismo
- Lentitud en la acción
- Desacuerdo con respecto a la acción
- Falta de información
- Exceso de información
- Conflictos internos
- Metas ambiciosas de la empresa

**Gráfico 10: Motivos que Acreditan el Desempeño de un Consultor**

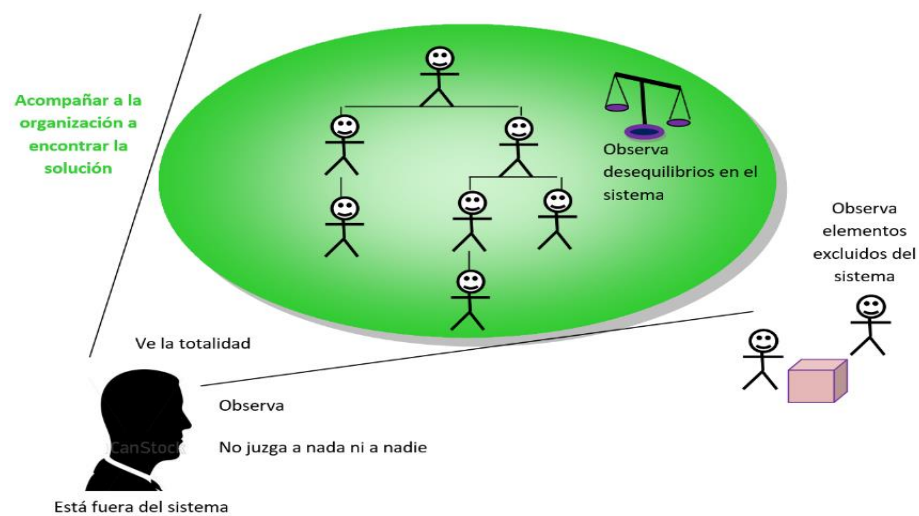
Fuente: Kubr, Milan et al. (1997)

Un servicio de consultoría orientado al cambio organizacional conlleva una valoración de desempeño y eficacia, determinación de objetivos y despliegue y compromiso en actos concretos para alcanzar tales objetivos y finalmente cotejar valores significativos pasados y esperados. En la práctica una consultoría debe ser sistémica, holística, orientada al futuro, activa y considerada como una consultoría de procesos.

- La consultoría sistémica ve a la organización como un sistema: se instala fuera del sistema, desde ahí ve a la totalidad, no emite ni conceptúa ningún juicio de valor sobre nada ni nadie, no se encuadra en las personas sino en los cargos, supervisa que cada una de las partes del sistema y sus trabajadores estén incorporados, examina si cada una de estas ocupan su lugar, se ubica en el lugar de cada una, analiza todas las interacciones que ocurren y comprueba si están equilibradas, su compromiso consiste en escoltar a la organización para que sola, con su experticia, logre la más adecuada solución. Ver Gráfico 11.
- Holística: proviene de holismo, del griego *holos*: entero, que es la doctrina o posición metodológica y epistemológica que promueve la concepción de cada realidad como un todo y no sólo como la suma de cada una de sus partes componentes.
- Orientada al futuro: Es resolución adelantada a situaciones futuras, variación y diagnóstico futurista. Activa: Es actuación e implicación en constante movimiento, de las ideas a la implantación.
- Considerada como una consultoría de procesos: esto es un conjunto de acciones que realiza el consultor para coadyuvar al cliente a advertir y entender los eventos del proceso que surgen en



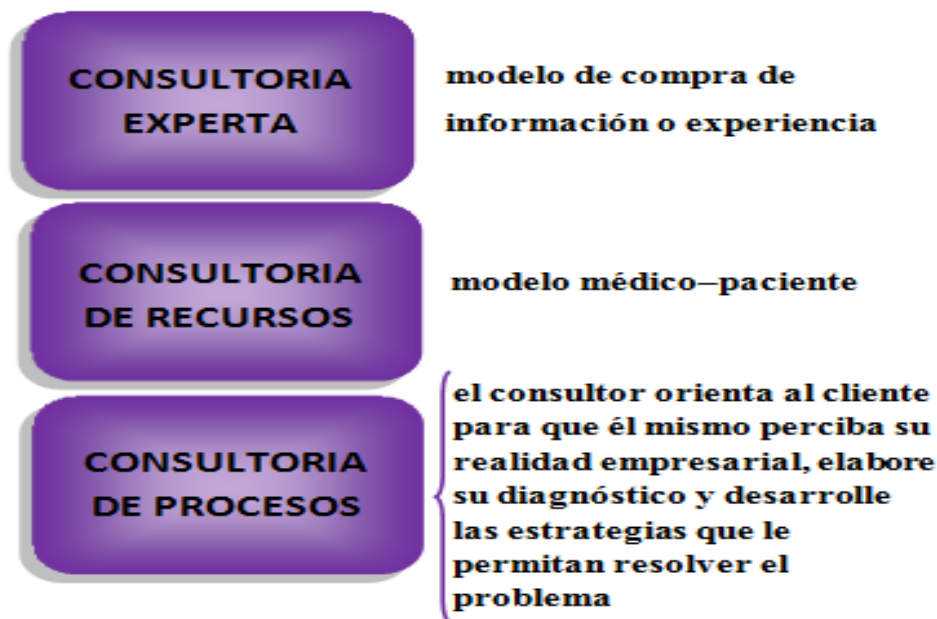
su ambiente y a terciar sobre ellos, mejorar las circunstancias y lograr las metas propuestas. (Schein, 1990)



**Gráfico 11: Características de la Consultoría Sistémica**  
Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Rivadeneira, Ricardo (2016)

De acuerdo con la forma de participación, los servicios de consultoría se pueden clasificar de acuerdo con la relación consultor-cliente y al vínculo consultor-organización. En función de la clase de relación consultor-cliente se identifican tres tipos, de acuerdo con Schein:

- “La consultoría experta, modelo de compra de información o experiencia”: el cliente, generalmente un gerente, habiendo detectado un problema o la mejora necesaria, comprende la clase de colaboración que requiere e invoca al consultor para que él mismo se adueñe del problema y lo resuelva.
- “La consultoría de recursos, modelo médico-paciente”: el cliente ha percibido síntomas anormales en su organización y decide contratar al consultor a fin de que diagnostique el síndrome para ofrecerle el conocimiento y experiencia requeridos para resolverlo.
- “La consultoría de procesos (CP), en la cual el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema.” (Schein, 1990). Siendo tan compleja la cultura organizacional, Schein recomienda empezar con este modelo y comprometer al cliente en la pesquisa del problema, favoreciendo así la aptitud para el autodiagnóstico y la educación organizacional, adiestrando al cliente para enfrentar futuros retos.



**Gráfico 12: Tipos de Consultoría**  
Fuente: Elaboración propia a partir de Schein (1990)

En relación con el vínculo entre el consultor y la organización, la consultoría se clasifica en: externa, interna y semi interna, presentando, según el caso, ciertas ventajas y algunas desventajas. Consultoría externa: el consultor, individuo o empresa, presta sus servicios desde fuera de la organización porque no pertenece a ella.

- Ventajas: el alto grado de especialidad, su amplio abanico de experiencias, su mayor imparcialidad ante cualquier situación, que no sea necesario distraer recursos regulares y la enseñanza o capacitación que pueda recibir el cliente.
- Desventajas: el alto costo, sobre todo de las grandes organizaciones internacionales, el riesgo de caer en soluciones estereotipadas que estén en boga, el impedimento para conocer a ciencia cierta las situaciones intrínsecas del cliente y la dependencia que se puede generar.

Consultoría interna: se refiere al caso de organizaciones con alto volumen de actividad, que habilitan a algún tipo de personal para que se desempeñe como consultor interno, en forma implícita o explícita. Puede tratarse de un empleado, un grupo de empleados o un departamento, pero con experiencia. Se le asignan tareas de consultoría en forma temporal. Existe también la situación de trabajadores o dependencias cuya función explícita y habitual es la de asesorar y solucionar problemas para la gerencia, y lo realizan en base a un esquema de consultoría para un cliente, que es la empresa misma. Las especialidades de esta clase de consultoría interna son varias: organización, procedimientos, ingeniería industrial, sistemas, recursos humanos, entre otras.

- Ventajas: el menor costo, el íntimo conocimiento de la organización y el surgimiento de una capacidad propia.
- Desventajas: la falta de variación en cuanto a experiencia, la menor objetividad para un profundo análisis de la propia organización, que se ponga en duda su autoridad, sus limitaciones, en función de la envergadura o cultura de la organización, las distracciones que puedan generar los apremios internos.

La consultoría semi - interna se presenta cuando se trata de una organización que es un grupo empresarial y desde alguna sucursal, podría ser desde Casa Matriz, se prestan servicios de consultoría a las demás filiales (Antonorsi y Benítez, 1989). El consultor resulta interno y externo a la vez. Esta circunstancia puede llegar a significar una real relación consultor-cliente, incluyendo, la facturación y cobro de los servicios.

- Ventajas: incrementar la rentabilidad, adecuarse a las tendencias, disminuir gastos, aumentar al máximo la producción, mejorar los procesos, el posicionamiento o desarrollar la capacidad de los recursos humanos.

Se pueden resumir cinco tipos de consultorías según el desempeño:

- Consultoría estratégica. Es primordial, para colaborar con clientes, gerentes y directivos, disponer de los instrumentos necesarios para resolver sus problemas y acrecentar eficiencias, tanto a nivel organizacional general como estratégico. Se basa en la determinación de planes estratégicos (universales, anuales o a dos o tres años), de estructura organizacional o de negocio, de diversificación para abrir varias alternativas (internacionalización, para ampliar el mercado, *joint-venture* para integrar otros proyectos con distintas empresas) y de sucesión o relevo generacional (esfuerzo diseñado para afirmar el efectivo y eficaz desempeño constante de una organización o división o departamento o equipo de tareas provisionando para el desarrollo, reemplazo y aplicación estratégica de personas clave a lo largo del tiempo).
- Consultoría económico-financiera. En toda decisión trascendente que debe tomar una organización está presente el análisis económico-financiero. Colabora con el empresario en el conocimiento y análisis de sus balances y cuentas de explotación, dando sentido a las resoluciones operativas. También son imprescindibles los estudios de aptitud y análisis de inversiones para cualquier decisión, ya sea de inicio de actividad económica o de cambios organizativos o de procesos de diversificación o externalización de servicios (*oustsourcing*) o internacionalización o disminución de unidades operativas. Se basa en la definición de planes de viabilidad (permiten al empresario evaluar la rentabilidad económica de un proyecto),

financieros (con pronósticos a medio y largo plazo, en un horizonte de 3-5 años), reducción de costes, análisis de costes-beneficio y umbrales de rentabilidad y análisis de proyectos de inversión.

- Consultoría en marketing y comercialización. Cuando la organización no tiene un área de marketing propia, este tipo de consultoría será ideal para temas como: planes de marketing, estudios de mercado, planes de posicionamiento de marca, planes de posicionamiento en redes sociales, planes comerciales operativos (redes comerciales, asignación de zonas), estudios sectoriales y territoriales.
- Consultoría especializada: Este tipo de consultoría requiere de expertos reconocidos en el tema para realizar este servicio.
  - Consultoría en organización y RRHH. Incluye elección, promoción interna, evaluación de puestos de trabajo, igualdad retributiva, clima laboral, capacitación, evaluación de desempeño, gestión del cambio, etc.
  - Consultoría tecnológica o informática. Se refiere a un asesoramiento para orientar sobre cuáles y cómo usar las tecnologías de la información más convenientes para su sector y en relación con el sector y al volumen de la actividad.
  - Consultoría en sistemas de calidad. Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad favorece una oportunidad de mejorar la organización de una empresa, disminuir gastos innecesarios o excesivos, acrecentar la competitividad, ganar mercados, lograr clientes fieles, alcanzar el equilibrio entre costes y ganancias, y finalmente obtener una estructura sólida con la capacidad de usar la creatividad para solucionar y enfrentar a los problemas diariamente.
- Consultorías de nicho. *Retail*, logística, modelos de fabricación, etc. La palabra nicho refiere a un tipo de mercado. Los clientes, reales o potenciales, se pueden segmentar conforme a variables demográficas y psicográficas.

La Asociación Navarra de Empresas de Consultoría, ANEC, bajo el título *14 Ejemplos de Servicios de Consultoría que puedes Ofrecer Online*, en su página web <<http://anec.es/14-ejemplos-servicios-consultoria-puedes-ofrecer-online/>>, enumera, en setiembre de 2017 catorce servicios de consultoría online, afirmando que hay muchos más servicios que pueden ofrecerse online.

Distintos autores subdividen el proceso de consultoría en varias fases principales, algunos en tres fases y otros hasta en diez. Kubr (1997) subdivide el proceso en cinco fases, abarcando las consideradas principales:

- **Iniciación.** Fase de planificación. Se conversa sobre lo que el cliente desea lograr y/o cambiar en su empresa u organización y cómo el consultor podría ayudarlo. Incluye la definición de roles, se prepara un plan de labor que se basa en un análisis previo y el acuerdo de un contrato de consultoría.
- **Diagnóstico.** Consultor y cliente colaboran para establecer el tipo de cambio que consideren necesario, determinar en detalle los objetivos a alcanzar con el cometido y valorar el rendimiento, los recursos disponibles, los requerimientos y las expectativas del cliente.
- **El plan de acción.** Se analizan las distintas soluciones, se crea un plan para introducir los cambios y se muestran propuestas al cliente para que tome una decisión. Insume mucha imaginación y creatividad para seleccionar y analizar las diferentes posibles opciones, descartar propuestas que podrían llevar a cambios de poca importancia e innecesarios y determinar qué solución se adoptará. Es importante armar una estrategia y tácticas para inyectar los cambios, afrontar problemas humanos que puedan preverse, dominar cualquier oposición al cambio y ganar adeptos para implementarlos.
- **Aplicación.** Pueden ocurrir inconvenientes e imprevistos y puede evidenciarse lo erróneo de ciertas suposiciones o equívocos de planificación.
- **Terminación.** Se entregan y analizan los informes finales. Se determinan los compromisos respectivos. Si hay intención de continuar la relación de cooperación, se puede convenir un acuerdo sobre el seguimiento y tratamiento futuro. La labor o el proyecto de consultoría se da por terminado de común acuerdo y el consultor se separa de la organización del cliente.



**Gráfico 13: Fases del Proceso de Consultoría**

Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr, Milan et al. (1997)

Asegura Florencia Luci (2012) que lo destacado del desempeño de los expertos no radica sólo en la implantación de procederes de gestión. El vínculo entre gestores y consultores genera relaciones de cooperación, en el desarrollo de labores en común, en la coparticipación en eventos y congresos, en la transferencia de información, derivando en la consolidación de alianzas que colaboran en la construcción del reconocimiento y la estimación social entre colegas y en detentar información y controlar algunos recursos que evidencian poseer “(...) un impacto favorable para proseguir la carrera a la cima de las principales organizaciones.”

## 2.6. Calidad

Según la *American Society Quality Control*, calidad es “La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” y de acuerdo con la norma internacional ISO 9000 calidad es “la

totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas implícitas”.

En Total Quality Management, TQM, o Gestión de la Calidad Total, se consideran dos tipos de clientes: el cliente externo o usuario final, quien recibe el producto o servicio y el interno, es decir la persona o sector de trabajo de una empresa que recibe el producto o el servicio de otro sector de la misma organización. El concepto de cliente interno mejora los procesos por permitir la fluidez de comunicación entre sus componentes. Todo participante de una organización tiene al menos un cliente interno (otro empleado o sector) o externo (usuarios o vendedores). Todos los clientes, internos o externos, tienen sus requerimientos de calidad. Una importante característica de TQM es la coparticipación de cada empleado, programa que considera e incluye modificar la cultura organizacional, promocionar la capacitación individual, crear premios e incentivos y fomentar el trabajo en equipo. El cambio cultural debe propender a una cultura adecuada a TQM, lo que implica definir el cliente interno para cada empleado e impulsar a toda la organización hacia un esfuerzo máximo y mancomunado para satisfacer a los clientes externos. Cada trabajador debe realizar una buena labor al servicio de su cliente interno para que finalmente queden satisfechos los clientes externos, para lograrlo tiene que exigir únicamente tareas de valor agregado a sus proveedores internos o sea las que el cliente externo reconoce y compra. La TQM debe ser percibida y sentida como un fin en sí misma por todos los miembros de la empresa. Los errores o defectos deben ser detectados y corregidos en su origen para que no sean transmitidos al cliente interno. En algunas organizaciones los empleados están autorizados a detener la línea de producción en caso de descubrir una alteración de la calidad.

El nombre *kaizen*, creado por Masaaki Imai<sup>5</sup>, está formado por dos ideogramas japoneses: *kai*, cambio, y *zen*, para mejorar, es decir que *kaizen* equivale a “cambio para mejorar” o “mejora continua”. Para mejorar los procesos productivos, *kaizen* se sustenta en los equipos de trabajo, formado por los recursos humanos necesarios de producción, calidad, mantenimiento y compras, y en la ingeniería industrial. No es indispensable que el equipo lo conformen expertos, se implementa con el personal de planta, con la coordinación de un facilitador. *Kaizen* pone foco en la gente y en la estandarización de los procesos, es decir en la creación de normas o estándares que determinen las características en común que deben satisfacer los productos y que se respetan mundialmente. *Kaizen* busca incrementar la productividad en base al control de procesos de

---

<sup>5</sup> Masaaki Imai, consultor y técnico organizacional japonés, fundó Kaizen Institute Consulting Group en 1986, empresa consultora que colabora con muchas empresas en aplicar la filosofía Kaizen o de mejora continua.

manufactura, reduciendo tiempos de ciclo, estandarizando criterios de calidad y métodos de labor por operación. Se focaliza en eliminar desperdicios, referidos como muda<sup>6</sup>. En una empresa la mejora puede producirse mediante dos tipos de cambio: incremental, por *kaizen*, o brusco, por innovación, los que de una u otra manera generan modificaciones organizativas. *Kaizen* implica pequeñas mejoras, pero permanentes e innovación provoca drásticas mejoras, pero mediante una fuerte inversión en herramientas tecnológicas y/o recursos humanos. *Kaizen* se fundamenta en la aplicación de cinco principios: ordenar, organizar, limpiar, aseo personal y disciplina. Que equivale a desprenderse de elementos y/o equipos innecesarios, alistar los objetos que se van a usar, mantener limpio el lugar, ser pulcro y disciplinado. La innovación es función específica de la decisión empresarial, es la vía, el mecanismo, el camino con que el empresario crea nuevos medios generadores de riqueza o que fortalecen los existentes. La mejora continua es en función de la metodología *kaizen* y de la creación innovadora que pueda generarse, es decir que ambas formas para la mejora de la calidad son complementarias y necesarias.

De acuerdo con ISO (International Organization for Standardization) la normalización es la actividad que establece reglas documentadas asignadas a usos habituales y reiterados, para lograr, en un contexto determinado, tecnológico, político o económico, un óptimo ordenamiento ante un problema efectivo o eventual, con el fin de perseguir tres objetivos: simplificación, reduciendo los modelos para quedarse sólo con los imprescindibles; unificación, para facilitar el intercambio a nivel internacional, y especificación, con foco en evitar errores de identificación con la creación de un lenguaje claro y conciso. Los países desarrollados invierten altas sumas de dinero en organismos normalizadores, nacionales e internacionales, por la importancia que reviste la normalización. Una norma puede ser tanto un documento de sólo 4 páginas como un tomo de 1000 páginas, considerando los anexos aclaratorios, que cuando se emplea de forma obligatoria, por el gobierno o por alguna potestad de aplicación, se convierte en un Reglamento Técnico, en la medida en que perjudique la sanidad, la seguridad o el medio ambiente. En virtud de la problemática que pueda originar, para el comercio global, el incremento de normas locales o regionales, con criterios propios discordantes entre sí, es que la Organización Mundial del Comercio ha impulsado la utilización de normas ISO.

Certificación en calidad es la actuación según la cual una entidad (organismo certificador), distinta e independiente de la organización y del cliente (interno o externo), confirma por escrito, mediante

---

<sup>6</sup> *Muda*: término japonés con las siguientes acepciones “inutilidad, ociosidad, superfluo, residuos, despilfarro”



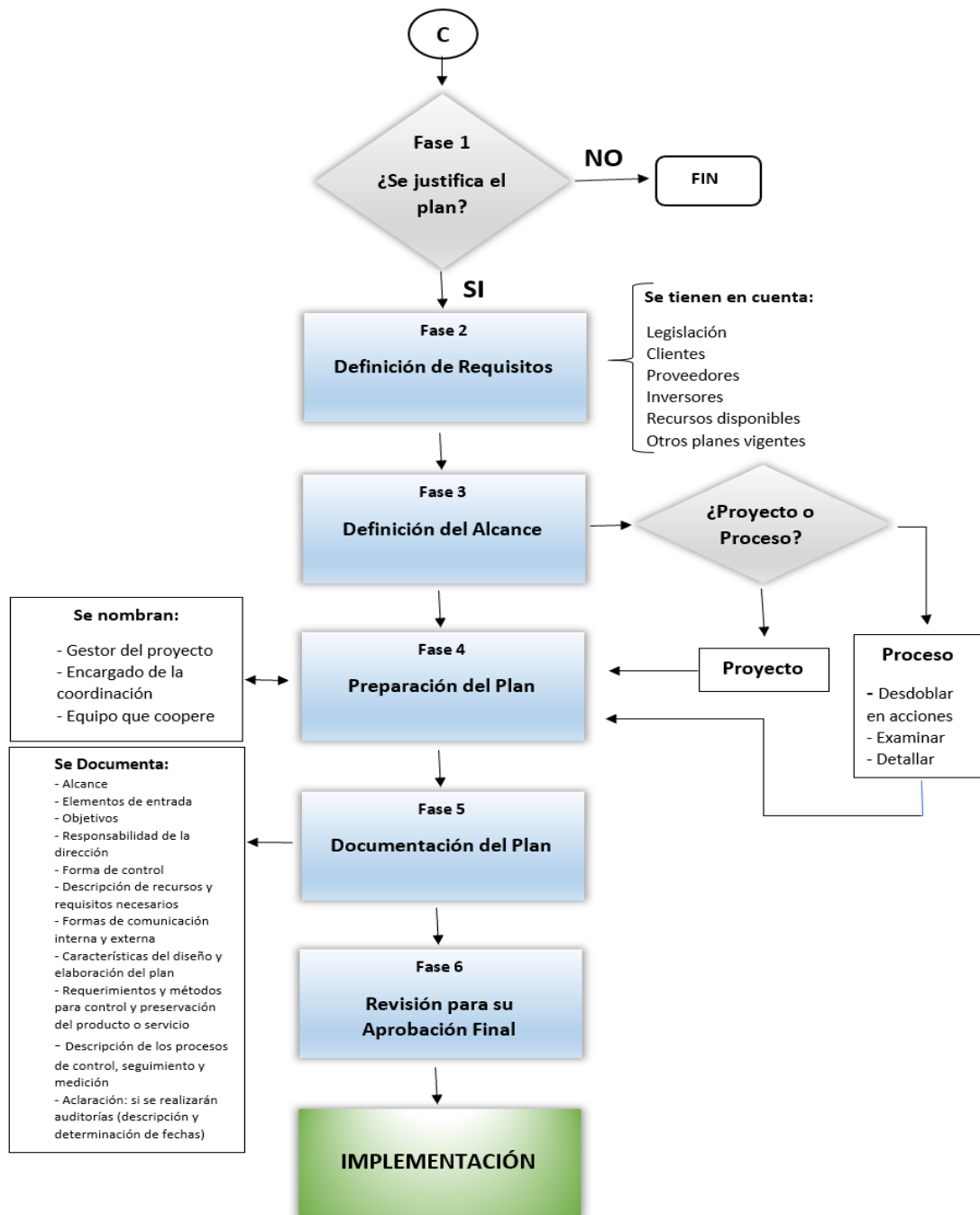
un Certificado, que determinado producto, proceso o servicio, satisface los requerimientos detallados. Es un documento irremplazable, para gestar confianza en el vínculo cliente-proveedor. Un sistema de certificación tiene sus normas o reglas, procedimientos y maneras de gestionarlo particulares. Tiene que ser imparcial, íntegro, fidedigno, eficiente, operativo y reconocido y aceptado por todos los interesados. Su principal objetivo es facilitar los criterios que confirmen al cliente el cumplimiento de los requerimientos convenidos. Todo sistema de certificación debe contar con la existencia de normas y/o reglamentos, laboratorios y organismo acreditados.

Son varios los beneficios obtenidos mediante la certificación:

- A nivel nacional: colaboración en la mejora del sistema de calidad industrial, promoción del consumo de productos nacionales y transmisión de transparencia al mercado interno.
- A nivel internacional: colaboración para reciprocidad comercial, protección de las exportaciones y cuidado de la calidad del consumo.
- A nivel gubernamental: confirma que los productos o servicios satisfacen los requerimientos obligatorios con relación a salud, seguridad, medio ambiente, etc., es útil para el control de importaciones y exportaciones y contribuye en gran medida en la valoración de proveedores (en licitaciones y relaciones contractuales). Para la industria se destaca la comprobación del cumplimiento sobre los requisitos técnicos convenidos por contrato o por constituir obligaciones legales.
- Para el consumidor: la protección por el aseguramiento de la calidad en la compra de productos o servicios y la posibilidad de plantear reclamos o sugerencias sobre productos o servicios certificados.

El Certificado puede tener el formato de una marca registrada para su uso comercial, tal es el caso del sello IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) para productos (un matafuego, una carne vacuna, etc.), o el de un documento escrito que demuestra la inclusión en un registro, para exhibir a clientes y usuarios. En Argentina los organismos INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) e IRAM certifican calidad de productos, IRAM también certifica servicios. Y son certificadoras de Sistemas de Gestión de Calidad los organismos: TÜV Rheinland, IRAM, Bureau Veritas, Det Norske Veritas, etc.

La norma ISO 9001 establece que es necesario desarrollar un plan de calidad sobre gestión de calidad, documento que especifica el proceso que avale la calidad de los proyectos, productos o servicios, o procesos. ISO creó una norma, la ISO 10005-2005, para determinar las directivas a seguir para delinear, controlar y emplear un plan de calidad, el que comprende seis etapas: la primera para justificar su desarrollo; en la segunda se definen los requisitos para su elaboración, según la legislación, requerimientos de clientes, proveedores e inversores, recursos disponibles y otros planes vigentes; en la tercera se define el alcance, si se enfoca a un proyecto o proceso específico y en tal caso desdoblarlo en acciones para examinar y detallar los aspectos de este; en la cuarta se prepara el plan, se nombra un gestor del proyecto, un encargado de la coordinación y a un equipo que coopere en la labor, luego se recopila toda la documentación indispensable para describir el plan; la quinta consiste en documentar el plan que se va a desarrollar, revelando todos los datos necesarios, alcance, elementos de entrada, objetivos, responsabilidad de la dirección, la forma en que se realizará el control (de documentos, datos, registro, cambios), descripción de recursos y requisitos necesarios, cómo se realizará la comunicación interna y externa, características del diseño y elaboración del plan, requerimientos y métodos para el control y preservación del producto o servicio, descripción de los procesos de control, seguimiento y medición y la aclaración de si se realizarán auditorías (con descripción y determinación de las fechas para las mismas); y en la sexta y última fase, corresponde una revisión para su aprobación final, después de la cual podrá implementarse en la empresa. Ver Gráfico 14.



**Gráfico 14: Fases para Desarrollo de un Plan de Calidad**

Fuente: Elaboración propia a partir de Kubr (1997)

La gestión de la calidad de una organización se funda en las actividades acordadas y coordinadas para dirigir, controlar y mejorar la productividad y competitividad de esta mediante la acción de diferentes individuos especializados y el uso de distintos recursos tecnológicos. El sistema de gestión es considerado el conjunto de elementos y conceptos a través del cual la dirección planea, efectúa y controla sus actividades para alcanzar el logro de objetivos preestablecidos: política,

objetivos, estrategia, estructura, recursos humanos y tecnológicos con sus capacidades, métodos, procesos y procedimientos. Abarca diferentes sistemas para áreas específicas, para planificar, ejecutar y controlar una parte de las actividades de cada una, relacionadas y coordinadas entre sí por las directivas del sistema de gestión general. Existen y conviven sistemas para la gestión de la calidad, de gestión medioambiental, de la prevención de riesgos laborales, de la responsabilidad social, entre otros. La eficiencia de cada sistema y el de su conjunto depende de la integración de cada cual, en el sistema global de gobierno de la organización, en función de la concordancia y optimización sobre la toma de decisiones. ISO 9000, a través de sus normas, entiende que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es parte del sistema de gestión de una organización. La norma ISO 9000:2000 define un SGC como “aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de las salidas (resultados) en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda”. El SGC es el mecanismo que las organizaciones usan para disponer del enfoque de Gestión de la Calidad que la alta gerencia y la dirección han acordado. La definición e implementación de un SGC, de acuerdo con el encuadre de aseguramiento de la calidad, se funda en las directrices basadas en los modelos normativos para la Gestión de la Calidad. Estos modelos no son estándares de producto o servicio (no indican requisitos de producto o servicio), son normas aceptadas para el diseño e implementación de un SGC, que admiten también su certificación, a posteriori de ser auditado por una acreditada entidad. Además, permiten planificar, organizar, documentar y aseverar los procesos de negocio de una empresa. El quid del SGC, conforme a los modelos normativos, tiene tres puntos de apoyo: la definición de una serie de actuaciones estandarizadas y perfectamente documentadas, el registro de los requisitos de comportamiento en un Manual de Calidad y el cumplimiento de las directivas establecidas en los procedimientos. De tal forma especifican cómo definir e implementar pautas de conducta en todas las áreas y departamentos de la organización, y cómo inspeccionar todas las causas o circunstancias que puedan afectar a la calidad del producto o servicio, aseverando un funcionamiento metódico en las actividades vinculadas con la calidad.

La norma ISO 19011, Directrices para las auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, es la base de la metodología de las auditorías de la calidad. La palabra auditoría proviene etimológicamente del latín *audire*, que significa oír, y que se origina en los primeros auditores, cuya función consistía en juzgar la verdad o falsedad de lo que se sometía a su consideración. También se supone que viene del inglés *to audit*, que significa revisar o intervenir. Como actividad, consiste en la verificación de que un específico evento o situación suceda

conforme a lo planeado. Cuando se trata de la auditoría de una organización alude a la finalidad de certificar el cumplimiento de obligaciones jurídicas o fiscales o políticas o por lineamientos determinados por la misma, en función de la forma en que actúa y se gestiona. Para lograr su cometido, el auditor tiene que implementar determinados procedimientos que le permitan obtener información para luego emitir una imparcial opinión sobre los resultados de su investigación y en consideración al objetivo de la certificación. La auditoría es un examen periódico y metódico que se efectúa para saber si las actividades y los consecuentes resultados, relacionados a la calidad, conforman las disposiciones preestablecidas, se efectivizan y son adecuadas para el logro de los objetivos deseados.

Se consideran tres tipos de auditoría: la interna o de primera parte (la realizan miembros de la organización o personas que la representan para fines internos. Suministran información para la dirección, a fin de realizar correcciones, considerar prevenciones y obtener mejoras), la externa o de segunda parte (la efectúan los clientes de la organización o personas que actúan en su nombre, en el caso de existir un contrato. Procuran confianza al cliente) y auditoría externa o de tercera parte (es realizada por organizaciones idóneas de certificación para lograr la certificación del SGC. El objetivo es el logro de la confianza a los potenciales clientes de la empresa). Al hacer una auditoría pueden descubrirse “no conformidades”, diferencias entre lo que estipula la Norma referenciada y está definido en el Manual de Calidad y documentos anexos y la real forma de operar. No se trata de buscar errores ni de culpar a las personas (empleados, gerentes, directivos) ni a las áreas de la organización. Sólo configura una metodología para la verificación de que el trabajo se efectúa conforme a lo planeado. No es sinónimo de investigación ni de comprobación de un proceso o de las bondades de un producto, simplemente pretende evaluar la necesidad de incorporar mejoras, en virtud de las deficiencias detectadas y a fin de procurar la mejora continua de la organización. Permite conocer el grado de cumplimiento de los requerimientos definidos y las áreas que fallan en alguna instancia del proceso. La auditoría interna funciona como colaborador de los miembros de la organización en el sentido de ayudarlos en el verdadero cumplimiento de sus responsabilidades, porque consiste en: verificar que el SGC está implementado y satisface constantemente los requisitos especificados, establecer la eficiencia del sistema en la obtención de las metas determinadas en cuanto a calidad, ofrecer confianza a los clientes de que la organización asume una autoevaluación que confirma la obtención de las propiedades de la calidad (de sus procesos, productos y/o servicios), facilitar el registro del sistema de la calidad de la empresa referenciado a una norma internacional y cumplimentar los requisitos de las normas internacionales contractuales en sus vínculos con los clientes. Las auditorías internas

son notificadas con antelación determinándose fecha y alcance de la auditoría. La frecuencia varía según las actividades e importancia.

La norma IRAM ISO 9001-*Sistemas de gestión de la calidad*, establece que las auditorías internas, realizadas por personal cualificado o por una entidad externa, deben efectuarse de forma continua, sistemática y programada, a períodos de tiempo determinados para confirmar si el SGC es acorde con las disposiciones planificadas, los requerimientos de la norma y los del sistema fijados por la empresa, y constatar que se ha implantado y conservado eficazmente. Los auditores internos deben estar convenientemente capacitados y no pueden auditar su propio trabajo, por razones de objetividad en la ponderación y por la posibilidad de pasar por alto características de sus actividades, en función de realizarlas constantemente, las que podrían ser detectadas y evaluadas por un tercero. En una auditoría se verifican los siguientes conceptos: que los procedimientos sean adecuados a la función y estén en el lugar de aplicación, que el personal está convenientemente capacitado en los procedimientos correspondientes y que lo realizado es conforme a lo documentado. Posibilitan a los responsables de la organización el debate con sus colaboradores sobre el estado de la gestión de la calidad, en función de sus competencias, para comprobar el acuerdo de esta situación según las disposiciones previstas y acomodar el sistema a las reales necesidades por el logro de los objetivos planteados. El informe de auditoría resultante se discute con el responsable y sus colaboradores del área auditada para el reconocimiento de la situación y acuerdo de las correcciones necesarias por parte de todos. Es responsabilidad de la dirección auditada asegurarse de que se efectivizan sin demoras las acciones correspondientes para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. El seguimiento debe incluir la comprobación de que tales acciones fueron tomadas y el nuevo informe de resultados tras la verificación. La conclusión de la auditoría interna documenta las acciones correctivas y está dirigida a la alta dirección, sometiendo a su evaluación a la misma y a las acciones tomadas. Las auditorías internas y el seguimiento de estas conforman registros de la calidad que deben archivar y conservarse por un responsable designado a tal fin. Es factible también realizar auditorías frecuentes, conforme al programa aceptado por la dirección, por razones de cambios en la organización, defectos comprobados, reclamos de los clientes, etc. (Kubr, 1997)

Acreditación de calidad es la identificación de una entidad sobre un organismo que lo reconoce formalmente por cumplir con los requerimientos establecidos y considerarla competente para desarrollar tareas determinadas de valoración de la conformidad. Cada país integrante de ISO designa un instituto como representante para esa función. El Organismo Argentino de Acreditación

(OAA), entidad civil sin fines de lucro, se creó en el marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, para el desarrollo de las funciones determinadas en el Decreto 1474/94. Su misión es acreditar las entidades descritas por el Decreto en su creación y las constituidas por el progreso de las prácticas internacionales: Laboratorios de Ensayo, de Calibración, Clínicos, Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión (de la Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, etc.), Proveedores de Ensayos de Aptitud, Organismos de Certificación de Productos, de Certificación de Personas, y toda otra actividad de acreditación. Además, siendo Autoridad Nacional de Monitoreo de la aprobación de las buenas prácticas de laboratorio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) le corresponde monitorear la conformidad de Buenas Prácticas de Laboratorios. También, como referente nacional, debe efectuar toda otra actividad de verificación de la competencia determinada por las autoridades regulatorias o solicitada por las partes interesadas. El organismo mantiene las siguientes estrategias: el refuerzo permanente de la cultura organizacional con base en los principios éticos necesarios en la clase de entidad, mantiene los acuerdos con los Organismos Internacionales, interactúa con países de la región ofreciendo capacitación, asesoramiento y asistencia técnica, se esfuerza en conocer las expectativas para anticiparse a las necesidades de los clientes, incrementa y mejora la divulgación de las actividades de OAA en el terreno regulado, realiza *benchmarking*<sup>7</sup> de los principales procesos con organizaciones líderes y amplía el número de organizaciones acreditadas.

## **2.7. Productividad del Factor Humano**

Dicen María C. García de Hurtado y Martín Leal (2014) que “Resulta sumamente interesante, observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado tan rápidamente, (...), con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones.” Actualmente las empresas entienden que las personas asociadas a otras, con roles bien definidos y disponiendo de los recursos necesarios, se convierten en individuos capaces de realizar objetivos ambiciosos, comprendiendo incluso que tienen que poseer la suficiente flexibilidad para adecuarse a los cambios frecuentes del contexto, lo que les permite subsistir. Esta necesidad de adaptación continua les impone modificar su visión y su misión, lo que obliga a los trabajadores a cambiar su conocimiento, sus aptitudes y a concebir nuevos valores acordes a objetivos que se plantean para

---

<sup>7</sup> *Benchmarking*: Consiste en tener en cuenta comparadores o *benchmarks* de los productos, servicios o procesos correspondientes a organizaciones que atestigüen las mejores prácticas en el asunto en cuestión, para transferir el conocimiento de estas y su empleo.

encuadrarse en una realidad cambiante. Cada trabajador es un asociado, que debe cooperar creativamente, con responsabilidad, renovándose y aprendiendo constantemente. No obstante, hay organizaciones que por intolerancia o desconfianza interfieren, limitando el desarrollo adaptativo laboral a normas, objetivos y evaluaciones. Hasta no hace mucho se hablaba de Administración de Personal. Luego de una exhaustiva revaloración del concepto se origina la función de Recursos Humanos en las organizaciones, pero carente de un enfoque sistémico y estando centrado en actividades aisladas y burocráticas, vinculadas con la remuneración de la plantilla, el control de la disciplina de los trabajadores, en cuanto ausentismo u otros, afirma Chiavenato (2006). Esta función sería desempeñada por una entidad específica, especializada, o por un sector de la empresa pero con el formato de reacción sobre suceso ya ocurrido, no preventivo, sin enfoque estratégico por carecer de relación con los objetivos intrínsecos de la empresa. Así surge la denominada Administración de Recursos Humanos, en la medida en que las organizaciones prosperan y se nutren de los avances científico-técnicos, modernizando la función del personal. Introduciéndose prestaciones agregadas al salario monetario, como servicios médicos, determinándose luego personal para relacionarse con los sindicatos y más adelante surgen técnicas vinculadas a planificación de entrenamiento y desarrollo de personal, con programas estructurados de carreras. Finalmente las empresas comprenden que administrar personal es decidir sobre el conjunto de reglas y prácticas que dirimen cómo conducir e instaurar al hombre en su tarea y que las acciones hacia los trabajadores repercuten en mayor efectividad y productividad que factores materiales tales como altos salarios, ambientes agradables y horarios laborales menos recargados.

Mirza Cequea, Carlos Rodríguez-Monroy y Miguel Núñez Bottini (2011) explican que las personas necesitan que las organizaciones satisfagan sus necesidades y las organizaciones requieren de las personas para desarrollar su función y lograr resultados. En una empresa las personas tienen actitudes grupales e individuales, logrando resultados individuales y también como integrante de un grupo. El desafío, para una empresa, es conciliar la retribución de las necesidades como de los deseos de las personas desde una perspectiva de integrante de un grupo o de ser individual. La complejidad de la naturaleza del ser humano se manifiesta en la organización porque son los trabajadores los que concretan los procesos creativos capaces de producir resultados. Por eso García y Leal (2008) subrayan la necesidad de hacerse cargo del concepto “Factor Humano”, que simboliza al hombre como actor o como persona que hace algo, recuperando el valor de la persona humana, administradora de los recursos. Finalmente, consideran García y Leal, que es el factor humano el que da significación a la actividad empresarial. La productividad del factor humano es esencial para alcanzar las metas de las empresas, para su desarrollo económico y su



continuidad en el tiempo. Esto motiva a los líderes organizacionales a reconocer claramente los factores, las condiciones que empujan a las personas a ser más proactivas y productivas. En las organizaciones son las personas quienes gestionan los recursos, son las personas las que se esmeran con real esfuerzo para producir, eficientemente, bienes y servicios. Por eso cualquier actuación en aras de mejorar la productividad se engendra en las personas. Tal como se dijo, la persona en la empresa se desempeña como ser individual y/o como integrante de un grupo. En tales actitudes se involucran procesos psicológicos y psicosociales, que intervienen en la actividad de los individuos y también de los grupos, acrecentando o mermando la productividad del grupo y de la organización misma. Luego las personas deciden en función de sus capacidades, ejerciendo su voluntad, de acuerdo con los medios o recursos de que disponga, en virtud de los procesos psicológicos y psicosociales que vivencie al accionar en sociedad. Por lo tanto, las personas toman las decisiones sobre la base de sus capacidades, en el ejercicio de su voluntad, disponiendo de los medios o recursos, para generar bienes o servicios, reaccionando de acuerdo con los procesos psicológicos y psicosociales que vivencie al accionar en sociedad.

## Capítulo 3 – Planteamiento del Problema

Se verificará el cumplimiento de los objetivos específicos:

- Estudiar y analizar las actividades de consultoría en calidad para una organización empresarial.
- Analizar cómo las actividades de consultoría en calidad contribuyen a la gestión del conocimiento de las personas que integran una empresa.
- Comprobar que consultoría en calidad de una empresa mejora los niveles de productividad del factor humano.

### 3.1. Actividades de la Consultoría en Calidad

Hasta la segunda mitad del siglo XIX, no surgió el movimiento de la organización científica del trabajo. Frederick Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt y Emerson Harrington, antecesores de Peter Drucker, justificaron la práctica de un método científico para solucionar problemas y procedimientos laborales, a fin de mejorar la productividad, lo que originó el trabajo de consultoría. En 1914, en Chicago, Edwin Booz crea Booz & Company, una de las empresas pioneras en consultoría, del tipo que hoy es conocido como *Business Research Service* (Servicios de Investigación Comercial). El 31 de marzo de 2014 la empresa se unió a *PricewaterhouseCoopers*, PwC, constituyendo Strategy & PwC, filial de PwC, que ofrece servicios de estrategia y ejecución, resolviendo los más difíciles problemas de clientes internacionales. En los veinte, George Elton Mayo, sociólogo, psicólogo industrial y teórico social, impulsa la investigación y la consultoría en las relaciones humanas, una forma de reactividad psicológica por la que los individuos sufren una alteración en su conducta, positiva o negativa, por saber que están siendo observados. Mary Parket Follet, psicóloga social, dedicó su labor a consultoría en el ámbito de la administración y motivación de recursos humanos. *Principios del arte de vender*, fue escrito en 1917 por Harold Whitehead, promoviendo servicios de venta y de comercialización más efectivos. Empiezan entonces a establecerse distintas consultoras, capaces de diagnosticar organizaciones comerciales. Entre 1920 a 1930 la consultoría se desarrolló ampliamente no solo en EE. UU. sino también en países como Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros estados industrializados. Pero las empresas de consultoría prestigiosas eran escasas. James McKinsey, considerado, actualmente, creador de la profesión de consultor, utilizó el método del

diagnóstico global y el de dirección general de una empresa mercantil, estableciendo, en 1925, su oficina de consultoría.

Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, SGC, implica una posibilidad de mejorar la estructura de una organización, incrementar la competitividad, ganar mercados, obtener clientes fieles reducir gastos superfluos o excesivos, lograr estabilidad entre costes y ganancias y alcanzar una organización consistente, consolidada, capaz de encarar problemas eventuales y solucionarlos.

Un consultor en SGC debe conocer los requisitos regulatorios atinentes a las tareas de la organización, además de los productos o servicios y procesos, como así también las perspectivas de los clientes de la empresa, para comenzar la prestación de sus servicios.

La norma ISO 10019 brinda información a las organizaciones, en particular a las PyMES, cuando estas deciden implementar un sistema de gestión de la calidad, con el objeto de colaborar en la selección del consultor, conformación del contrato y un buen uso del servicio y destaca como conveniente las siguientes consideraciones:

- que el éxito del SGC está en función del compromiso e involucramiento de la dirección,
- los empleados de todos los niveles deben comprometerse para integrar el SGC con las operaciones de la empresa,
- el consultor debe estar autorizado para interactuar con los empleados para obtener una mejor interrelación con los procesos de la organización,
- el SGC no debe originar tareas innecesarias en administración ni en documentación.

Se considera conveniente que quien implante un SGC, sea un consultor independiente de la organización, por su *know how* en sistemas de gestión de calidad, su independencia de criterio, su especificidad, por significar un observador más objetivo que, al no estar involucrado en las tareas rutinarias, puede conceptualizar con mayor claridad los procesos, sin involucrarse con directivos ni empleados, garantizando el cumplimiento efectivo de la Norma al mediar una auditoría interna. Durante la implementación del SGC, que se realiza en varias instancias, el consultor debe esclarecer los conceptos relativos a gestión de la calidad con particular atención en el entendimiento y asimilación de los principios de gestión de la calidad, aseverando que tanto el diseño como la implantación concierne y corresponde a la cultura organizacional y al ámbito del negocio. Además, compromete a todas las personas destacadas en la realización del SGC,

asesorando y secundando a la empresa en el reconocimiento de los procesos adecuados para su SGC, precisa la relevancia e interacción de tales procesos y colabora en el reconocimiento de la documentación necesaria para consolidar la planificación, ejecución y dominio de sus procesos. Por otro lado, una vez que los procesos fueron identificados, corresponde evaluar su resultado, en cuanto a efectividad y eficacia, e impulsar a la empresa hacia la búsqueda de mejora continua del SGC. También es esperable que colabore en determinar si son necesarias capacitaciones para el mantenimiento del SGC. Ayudar, si es el caso, a que la organización pueda reconocer las relaciones entre el SGC y otro sistema importante de gestión, de salud o ambiental o de seguridad, y proveer a la integración de estos.

Respecto de auditoría en calidad, en el punto 2.6. Calidad, se explicó en qué consiste. Un consultor puede realizar una auditoría interna. Los auditores internos deben estar convenientemente capacitados y no pueden auditar su propio trabajo, por razones de objetividad en la ponderación y por la posibilidad de pasar por alto características de sus actividades, en función de realizarlas constantemente, las que deberían ser evaluadas por un tercero. El consultor, luego de realizar una auditoría interna, suministra información para la dirección, a fin de realizar correcciones, considerar prevenciones y obtener mejoras.

Según Medina Basto (2017), ISO 9001:2015 y *Balanced Scorecard*, BSC, o Cuadro de Mando Integral, que se explicó en el punto 2.2. Herramientas TICs para la Gestión Organizacional Empresaria, son dos herramientas con elementos comunes que se complementan, orientando su fortaleza hacia los clientes y el buen funcionamiento de la empresa, a través del compromiso de la dirección como sistema de gestión para involucrar a los mandos medios, gestando equipos de trabajo interdisciplinario y enriqueciendo la comunicación en todo sentido y nivel. Y agrega, BSC debe integrar los procesos de calidad, sus objetivos y sus indicadores, para concertarlos con la estrategia de otros procesos, la general y vincular las actividades de mejoras de calidad, resultados no financieros, con los que efectivamente lo son.

Alveiro Montoya (2011) indica que los cinco indicadores de calidad más usuales son:

- Cobertura. Proporción entre el número de artículos de los que se dispone en los mercados y su demanda.
- Eficacia. Relación entre un producto disponible y la necesidad que produjo su creación. Si la relación es positiva la eficacia es alta. Pero algo ha fallado si el cliente ha comprado el producto y su necesidad no fue atendida, en tal caso el indicador es negativo.

- Valoración de ventas. Para medir la calidad de un producto el indicador más usual es el volumen de ventas, el que no es indicador de calidad del producto.
- Satisfacción del cliente. Se sabe que la venta no es aval de satisfacción. Es necesario desplegar distintas formas de retroalimentación para evaluar con certeza la etapa de post venta, esencial ante nuevas líneas de producción.
- Competitividad. Se refiere a la capacidad de las organizaciones de aprovechar las características que distinguen a sus productos. Se relaciona al nivel de adaptación a los vaivenes del mercado y al talento para innovar y cambiar. En general, un producto que no puede competir es de poca calidad.

La Norma IRAM ISO 9001:2015, traducción en español oficial de la quinta edición de la Norma ISO 9001:2015, que anula la versión anterior (ISO 9001:2008), fue publicada por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, avalada por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) que la certificó de conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa, como estándar internacional certificable que regla los Sistemas de Gestión de la Calidad, SGC. La norma ISO 9001 colabora en la realización de mejoras en el SGC y en los procesos organizativos de las empresas, acrecentando la calidad de los productos y servicios y cumplimentando los requerimientos comerciales y sociales del cliente y de las partes interesadas, incrementando también la confianza y fidelidad de sus clientes. Posibilita que la empresa pruebe su aptitud para administrarse y enriquecer coherentemente la calidad de sus productos y servicios, y además favorece a las empresas en lo atinente a certificaciones de Sistemas de Gestión Ambiental, de Seguridad de la Información, etc. La empresa certificada según la Norma ISO 9001:2015 asumió el compromiso de sostener y mejorar continuamente la eficacia y adaptación del SGC porque evidencia los puntos de mejora, constituye las bases de la gestión de la calidad y fomenta que la empresa evolucione en la mejora continua y aumentará la motivación y compromiso del personal, perfeccionando incluso la gestión de sus recursos.

Se señala que la Norma ISO 9001:2008 empleaba la palabra “producto” para englobar todas las clases de salidas. En la edición actual se usa “productos y servicios” incluyendo todas las categorías de productos, para señalar la distinción entre productos y servicios en el empleo de ciertos requisitos. Parte de la salida de los servicios se efectúa en la interfaz con el cliente, por lo que la aprobación de los requerimientos no se puede aseverar antes de la adjudicación del servicio. En general productos y servicios se emplean juntos. Casi todas las salidas de las organizaciones hacia los clientes o las que les proporcionan los proveedores externos, comprenden productos y

servicios, es decir que un producto tangible o intangible puede tener asociado un servicio y un servicio puede tener asociado un producto tangible o intangible. Se establece claramente también el pensamiento con base en riesgos, para mantener el cuidado requerido en la planificación e implementación de procesos del sistema de gestión de la calidad.

Se presentan los Principios de Calidad y algunas Cláusulas, expresos en la Norma ISO 9001:2015, que darán lugar a verificaciones y afirmaciones en esta tesis:

- **Los Principios de calidad**

La Norma ISO 9001.2015 plantea los siguientes principios de la gestión de la calidad, basados en la Norma ISO 9000: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

- **Entre otras, las siguientes Cláusulas:**

- **7.1.2 Personas**

La organización tiene que definir y suministrar las personas indispensables para la implementación eficiente de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y comprobación de sus procesos.

- **7.1.6 Conocimientos de la organización**

La organización tiene que establecer los conocimientos requeridos para la operación de los procesos y para obtener la aprobación de los productos y/o servicios. Estos conocimientos deben sostenerse y estar a disposición según sea necesario. Y, al afrontar los requisitos y propensiones cambiantes, corresponde que tengan en cuenta los conocimientos actuales y establezca cómo adquirir o conseguir los conocimientos accesorios necesarios y a las actualizaciones respectivas. Considera que los conocimientos de la organización son especiales y adquiridos por la experiencia y que se usan y comparten para obtener los fines de la organización. Y que pueden fundarse en: fuentes internas (propiedad intelectual, conocimiento logrado con la experiencia, lecciones aprendidas por errores cometidos o fracasos, obtenidos de proyectos exitosos, por captar y difundir conocimientos y prácticas no documentados, por logros de mejoras en procesos, productos y/o servicios) o externas (normas, academia, disertaciones, recolección de conocimientos originados en clientes o en proveedores). Se trata de establecer y gestionar los conocimientos preservados por la organización para aseverar la operación de sus procesos y la posibilidad de alcanzar la aceptación de sus productos y servicios. Los requerimientos concernientes a los conocimientos de la organización corresponden a: evitar pérdida de conocimiento, por cambio de personal o el malogrado intento de aprehender y compartir información, y estimular la adquisición de conocimiento, ya sea a través de la experiencia, gracias a tutorías o estudios comparativos con las *best practices*.

## ○ 7.2 Competencia

Esta cláusula determina el apropiado aprendizaje y preparación de los recursos humanos de la organización, la que debe establecer la competencia requerida de los trabajadores que efectúan, bajo su dirección, una labor que concierne al desarrollo y eficiencia del sistema de gestión de la calidad; aseverarse de la competencia de estos, conforme a su educación, capacitación o experiencia adecuadas; cuando corresponda, accionar para conseguir la competencia requerida y valorar la eficiencia de las acciones efectuadas; mantener los datos documentados como certeza de la competencia. Las acciones pueden incluir la formación, la tutela o la reasignación de los trabajadores actuales o la contratación o subcontratación de personas competentes.

## ○ 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Precisa, como generalidad, que la organización debe determinar, implantar y sostener un “proceso de diseño y desarrollo” apropiado para cerciorarse de la “provisión de productos y servicios” posteriores. Además, expresa requerimientos, con marcadas precisiones, en este sentido, referidos a: planificación, entradas para el diseño y desarrollo, controles, salidas para el diseño y desarrollo y cambios de estos.

Según Arraez (1999), un sistema de gestión del conocimiento requiere que una organización posea tres funcionalidades tácticas diferentes pero aglutinadas en una única aplicación informática:

- Reutilización o realimentación del valor agregado que el organismo gesta y adquiere y que configura el capital intelectual del mismo, para resolver nuevos problemas, acrecentando el valor agregado de los servicios producidos y el rédito de tal actividad.
- Investigación y análisis en favor de las personas, que en el organismo son los que producen valor agregado y/o son encargados de tomar decisiones críticas, sobre la base de una apropiada disposición de información variada, en papel, en textos electrónicos, etc. y una pronta respuesta.
- Acceso unificado a cualquiera de las capas de información urdidas sobre la estructura organizacional.

Joaquín Carbonell<sup>8</sup> (2015) reflexiona sobre la cláusula 7.1.6 de la Norma y expresa que no resulta una norma para la gestión del conocimiento y no obliga a implantar un sistema de gestión del conocimiento. Sólo es una cláusula de una norma de calidad que ordena a las organizaciones que

---

<sup>8</sup> Carbonell, Joaquín es socio director de NEOS, consultora de empresas, con sede en Barcelona, España, dedicada a Gestión del conocimiento, Desarrollo organizacional, Dirección de personas y Desarrollo de negocio.

consideren el conocimiento, lo que asegura la calidad de los bienes y servicios que produzcan. La organización cumplirá con este requerimiento si estableció distintos elementos relativos a la gestión del conocimiento como parte indudable de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001:2015 presenta como pauta la clase de elementos que el auditor tiene que controlar: la Cláusula 7.1.6 establece que es menester determinar los conocimientos requeridos de la organización para confirmar la implementación de sus procesos y lograr la aprobación de sus productos y servicios. El propósito de los requisitos concernientes al conocimiento organizacional: evitar la pérdida de conocimiento y estimular su adquisición.

### **3.2. La Consultoría en Calidad contribuye a la Gestión del Conocimiento de una empresa**

Como se aclaró en el punto 1.8. Breve Esbozo de la Solución del Capítulo1, hay dos formas de verificarlo:

- Por la aplicación de la Cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015.
- Por las dimensiones de la Gestión de la Calidad y las de la Gestión del Conocimiento, definidas ambas por Tari Guilló y García Fernández (2009).

#### **3.2.1 Por la Aplicación de la Cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015**

Las actividades de consultoría en calidad contribuyen a la Gestión del Conocimiento de las personas que integran una empresa porque aplican la Cláusula 7.1.6 de la Norma IRAM ISO 9001:2015, presentada en el punto 3.1. , que, como se dijo, dispone la creación y transmisión de los conocimientos requeridos para la operación de los procesos empresarios, el sostenimiento y disponibilidad permanente de los mismos, establece considerar el conocimiento actual en caso de efectuar cambios y diligenciar la forma de acceso a los conocimientos agregados y a las modificaciones solicitadas, además diferencia las fuentes de conocimiento en internas y externas. Esto representa la creación, almacenamiento y transferencia y aplicación y uso del conocimiento, es decir, las tres dimensiones de la Gestión del Conocimiento, según Tari Guilló y García Fernández (2009), mencionadas en 1.7. del Capítulo 1.

Arraez (1999) formula la pregunta: “(...) ¿cómo reutilizar o realimentar, investigar y analizar y acceder a la información en forma fehaciente, confiable, rápida?” La respuesta es que la base de un sistema de gestión del conocimiento lo conforma la información documental, gestada a diario en cualquier organismo. El manejo automatizado de la información la convierte en más accesible



y fiable y por ende en más dinámica, lo que se logra con el uso de métodos y aplicaciones informáticas convenientes. Agrega Arraez (1999) que al apropiarse, acopiar y emplear el conocimiento en los procesos, se genera valor agregado en las organizaciones, reduciendo el costo de aprendizaje. Los sistemas de gestión del conocimiento deben procurar “minimizar la energía consumida” y “maximizar la energía producida” para la incorporación y desarrollo de nuevos conocimientos, que simultáneamente aporten valor a la organización.

### **3.2.2. Por las Dimensiones de la Gestión de la Calidad y las de la Gestión del Conocimiento, según Tari Guilló y García Fernández (2009)**

La consultoría en calidad aporta a la Gestión de la Calidad al constatar el efectivo cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, que determina los requisitos de la Gestión de la Calidad. Por eso basta verificar que las dimensiones de la Gestión de la Calidad contribuyen a las de la Gestión del Conocimiento, ambas definidas por Tari Guilló y García Fernández (2009), porque además, las dimensiones de la Gestión de la Calidad, según Tari Guilló y García Fernández (2009), equivalen a las que surgen de los principios de la gestión de la calidad y la Cláusula 8.3 (Diseño y desarrollo de los productos y servicios) de la Norma ISO 9001:2015, mencionados en 3.1. de este capítulo.

Se reiteran los principios de la gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2015:

- enfoque al cliente
- liderazgo
- compromiso de las personas
- enfoque a procesos
- mejora
- toma de decisiones basadas en la evidencia
- gestión de las relaciones

A continuación, se describe el fundamento de cada principio y la relevancia de su aporte.

- **Enfoque al Cliente**

El cliente es la razón, el leitmotiv (del alemán *leiten*, 'guiar', 'dirigir', y *motiv*, 'motivo'), el quid fundamental de cualquier empresa. Forma parte del principio y del fin de la cadena de valor de cualquier organización empresarial. Por lo tanto las organizaciones deben entender y satisfacer los requerimientos actuales y futuros del cliente, considerando que en el tiempo sus

necesidades pueden cambiar, pues son dinámicas, e intentar rebasar a diario sus expectativas.

- **Liderazgo**

Liderazgo es la condición del líder, del conductor, del que encabeza a los de su clase. Las capacidades de líder no se circunscriben sólo a una o dos personas sino a toda la organización, agrupándose en tres áreas: construir una visión compartida (la meta que se desea alcanzar como organización, en un tiempo estipulado), manifestar y cambiar los modelos mentales y comprometerse en un sistema de pensamiento, de acuerdo con Peter Senge y en la consideración de Antonio Bolívar (2000), como se sintetiza en la Gráfico 15.

Los líderes están obligados a aceptar el reto de transformar el proceso de comunicación en un sistema de conducción concebido según una estrategia determinada. Los empleados requieren información para efectuar sus tareas y los directivos tienen la obligación de suministrarla responsablemente.

“El verdadero liderazgo cultiva la capacidad colectiva que tenemos las personas de formar el futuro que realmente deseamos. Esto requiere de una cultura de apertura y confianza, de la voluntad de desafiar supuestos del pasado y de experimentar en toda la organización.” (Senge, 2013)

Afirma Joyanes (2007): “La Red (*Internet*) es la espina dorsal de la globalización cuyo mayor impacto estructural es la descentralización. Los grupos sociales líderes de la sociedad del conocimiento serán "los trabajadores del conocimiento" que saben cómo aplicar el conocimiento a un uso productivo.” Luego, el mayor desafío económico poscapitalista será la productividad “(...) del trabajo del saber y del trabajador del saber.”

## **CONSTRUIR UNA VISIÓN COMPARTIDA**

- Alentar la visión personal. Las visiones compartidas emergen de las personales.
- Comunicar y preguntar para apoyo. Los líderes deben comunicar su visión y preguntarse si es fruto del compromiso de todos.
- Construir la visión como proceso continuo. Como tal es un proceso que nunca tiene fin, sometido a progresiva reconstrucción.
- Combinar visiones intrínsecas y extrínsecas. Las visiones externas suelen inducir al acatamiento, mientras que las intrínsecas son expresión del compromiso.
- Distinguir visiones positivas de negativas. Las visiones negativas pueden ser también fuente de desarrollo, pero deben ponerse al servicio de las positivas.

## **EXPLICITAR Y CONTRASTAR MODELOS MENTALES**

- Ver saltos de abstracción. Reparar en nuestros saltos de la observación a las generalizaciones no verificadas.
- Equilibrar la indagación con la persuasión. No basta persuadir a los demás, sino indagar con ellos para promover el aprendizaje cooperativo.
- Distinguir entre teorías declaradas y teorías en uso. Cuando las primeras difieren de las practicadas bloquean el cambio.
- Reconocer y desafiar las rutinas defensivas. Como cultura organizativa establecida suele impedir el aprendizaje.

## **PENSAMIENTO SISTÉMICO**

- Ver interrelaciones, no cosas, y procesos, no instantáneas. En vez de concatenaciones lineales de causa-efecto, descubrir las interconexiones.
- Moverse más allá de la culpa. En lugar de echar la culpa a circunstancias externas o a otros, comprender que el asunto está dentro del propio sistema.
- Distinguir entre complejidad de detalles de la complejidad dinámica. En la segunda la misma acción puede tener efectos distintos a corto y largo plazo.
- Focalizarse en áreas de alta influencia. Siguiendo el “principio de la palanca”, conviene concentrarse en los puntos de la palanca que, con mínimo esfuerzo, provocan una mejora duradera.
- Evitar soluciones sintomáticas. En un proceso de “desplazar la carga” del problema se aplica a los síntomas, demorando el problema subyacente, que requiere una solución radical.

### **Gráfico 15: Capacidades de los Líderes en las Organizaciones que Aprenden**

Fuente: Elaboración propia a partir de Bolívar (2000)

- **Participación, compromiso del personal**

La esencia de una organización es el personal, por los conocimientos y capacidades que posee. Su participación, su compromiso con su tarea y con la empresa, a cualquier nivel, redundan en la posibilidad de que sus habilidades beneficien a la organización.

Es fundamental que el personal esté motivado, que exista una red de comunicación tal que la información y el conocimiento fluyan rápidamente, que todos conozcan los objetivos de la empresa y se comprometan en el logro de los mismos, que se reconozca y favorezca el

feedback entre los empleados y los mandos, para facilitar el aporte de propuestas innovadoras, en pos de mejoras.

La Norma IRAM ISO 9001:2015 indica como requisitos básicos, con respecto al personal de la empresa: precisar y comunicar los compromisos que se deben asumir en cada lugar de trabajo y la comprobación de la competencia de cada trabajador para el buen desempeño de las acciones encargadas, en virtud de la Cláusula 7.2. de la Norma ISO 9001:2015.

- **Enfoque basado en procesos**

Un proceso es un agregado de acciones interrelacionadas que interactúan, transformando elementos de entrada, tangibles o no, en productos de salida que añadan valor a la organización y estén en línea con los propósitos, relevancia y complejidad de la empresa. Una organización con enfoque basado en procesos posee sistemas de medición que proporcionan indicadores sobre la práctica del proceso, lo que permite analizarlo y determinar, de ser eventualmente necesario, la aplicación de correcciones o mejoras.

- **Mejora**

La Norma IRAM 9001:2015 aplica el enfoque a procesos, que integra la secuencia Planificar-Hacer- Verificar-Actuar (PHVA) del Dr. E. Deming<sup>9</sup> y la idea fundada en riesgos.

- Planificar: implica determinar tanto los objetivos del sistema como sus procesos, además de los recursos requeridos a tal fin para crear y alcanzar los resultados que satisfagan los requerimientos del cliente en base a las políticas de la organización, identificando y abordando riesgos y posibilidades.
- Hacer: es aplicar lo planificado.
- Verificar: es efectuar una observación y medición, para la obtención de indicadores, de los procesos y resultados, en productos y/o servicios, en función de las políticas, los propósitos, los requerimientos y las acciones planificadas, y comunicar los resultados.
- Actuar: significa accionar, cuando se requiera, a fin de la mejora de desarrollo.

Un autocontrol permanente y concienzudo, con la implementación del PHVA, favorece inmediatas mejoras, en costos y prevención, lo que redundará en la disminución de errores y apuesta a una cultura proactiva que acepta el cambio, de ser necesario. La Norma establece que se debe conservar la información documentada para testimoniar las no conformidades

---

<sup>9</sup> PHVA o PDCA corresponde al círculo o espiral de la mejora continua que constituye la estrategia más usual para implementar un sistema de mejora continua, concepto ideado por Walter Shewhart, amigo y maestro de Edward Deming, por lo cual también se lo llama Ciclo Deming-Shewhart.

y las acciones que consecuentemente se tomaran después, como también los resultados obtenidos por las correcciones aplicadas.

Debe ser una meta permanente de cualquier organización empresaria la mejora continua del desarrollo global.

- **Toma de decisiones basada en la evidencia**

El análisis de los datos y la información permite decidir las acciones a tomar, las que deben estar bajo la consideración de ser apropiadas, desapasionadas e imparciales, para disminuir cualquier subjetividad que pueda influir. Lo no medible es incontrolable, lo incontrolable conduce al caos.

- **Gestión de las relaciones**

Es imprescindible mantener una precisa gestión de las relaciones con la sociedad (incluyendo los clientes internos y externos), los socios estratégicos (aquellos que no siendo competencia directa son empresas u organizaciones que estiman que la mutua colaboración es una verdadera oportunidad para el desempeño de objetivos sociales y de investigación, desarrollo e innovación, comprometiéndose a desempeñarse activamente en busca del progreso de un plan estratégico determinado en forma conjunta) y los proveedores, para garantizar un sostenido éxito del desarrollo organizacional.

Los siete principios de calidad y la cláusula 8.3, que determinan la Norma ISO 9001:2015 son, en conjunto, equivalentes a las dimensiones de la Gestión de la Calidad que mencionan Tari Guilló y García Fernández (2009), las que se definen en base a la literatura empírica y que son las siguientes: Liderazgo, Planificación, Gestión de las personas (participación, formación, equipos, etc.), Gestión de procesos, Información y análisis (mejora continua, gestión de la información, sistema de medición, benchmarking), Enfoque en el cliente, Gestión de proveedores y Diseño del producto y/o servicio. En efecto, destacando que no es necesario mostrar nada en cuanto a Enfoque al cliente, a Liderazgo y a Diseño del producto y/o servicio, se puede decir que la equivalencia es verdadera porque:

- Gestión de las personas: implica e involucra claramente la Participación y el Compromiso de estas. Además está incluida en Gestión de las relaciones, principio de la Norma.
- Gestión de procesos: equivale a Enfoque basado en procesos. En ambas expresiones se está hablando de una forma de organización del trabajo basada en reconocer, elegir, reseñar y documentar los procesos que integran la organización y sus interacciones.
- Información y análisis: implica Mejora y Toma de decisiones basadas en la evidencia.

- Gestión de proveedores: está incluida en la Gestión de las Relaciones.
- Planificación: es parte indiscutida de la mejora continua en el marco de PHVA del ciclo de Deming.

La dimensión Mejora surge como consecuencia de la aplicación del ciclo PHVA de Deming, que insta la Norma, y de la Gestión de procesos y de la información.

Luego, las dimensiones de la Gestión de la Calidad definidas por Tari Guilló y García Fernández (2009) equivalen a los siete principios de la calidad y la Cláusula 8.3 de la Norma ISO 9001:2015.

En la Tabla 3 de la página siguiente se resumen las dimensiones de la Gestión de la Calidad y el aporte específico que conllevan.

**Tabla 3: Dimensiones de la Gestión de la Calidad**

<b>Dimensiones de la Gestión de la Calidad</b>	<b>Aporte</b>
<b>Enfoque al cliente</b>	Satisfacción de sus necesidades y expectativas actuales y futuras, considerando los cambios necesarios.
<b>Liderazgo</b>	Construir una visión compartida, manifestar y cambiar los modelos mentales y comprometerse en un sistema de pensamiento.
<b>Compromiso de las personas</b>	Posibilita que sus habilidades beneficien a la organización.
<b>Enfoque a procesos</b>	Plantea sistemas de medición que facilitan indicadores sobre la práctica del proceso, permitiendo analizarlo y determinar la aplicación de correcciones o mejoras eventualmente necesarias.
<b>Mejora</b>	Autocontrol permanente y a conciencia implementando PHVA, para inmediatas mejoras en costos y prevención, con disminución de errores y en actitud proactiva que acepta la posibilidad del cambio.
<b>Toma de decisiones basada en la evidencia</b>	Permanente análisis de datos e información para decidir las acciones a tomar.
<b>Gestión de las relaciones</b>	Con la sociedad, los socios estratégicos y proveedores, para garantizar un sostenido éxito del desarrollo organizacional.
<b>Diseño del producto y/o servicio</b>	La intervención de todas las áreas afectadas en el diseño y también en sus revisiones, la precisión de especificaciones y los requerimientos de calidad planteados en el diseño <sup>10</sup> .

Fuente: Elaboración propia a partir de Tarí Guilló, J.J. y García Fernández, M (2009) y la Norma ISO 9001:2015

De acuerdo con Tarí Guilló, J.J. y García Fernández, M. (2009), la Gestión del Conocimiento, es una variable multidimensional en la que se pueden definir, a partir de la literatura, tres dimensiones:

- aprendizaje organizativo,
- conocimiento organizativo y
- organización de aprendizaje.

<sup>10</sup> El diseño es el proceso que antecede a la configuración mental en pro de una solución en cualquier ámbito.

No es clara la diferencia entre tales conceptos ni la forma en que se vinculan y mientras Senge (1996) opina que son semejantes otros pensadores afirman que difieren. Pero estos autores consideran que la gestión del conocimiento es “(...) el proceso dinámico de creación, almacenamiento y transferencia y aplicación y uso del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en una organización.” (Tari Guilló y Garía Fernández, 2009)

Los mismos autores destacan, también en función de la literatura, la existencia de relación positiva entre la gestión de la calidad y la del conocimiento desde una visión teórica y empírica. Porque la gestión de la calidad facilita a la empresa la realización de valoraciones para comprender su posición y obtener mejoras y esto conduce a la creación de aprendizaje, acrecentando el conocimiento de los empleados, al menos en lo referente a calidad. Asimismo, el enfoque a procesos, principio de la Norma, podría intervenir sobre el proceso de transferencia de conocimiento y de esta manera incrementarlo. Por otra parte, el conocimiento puede enriquecer la gestión de la calidad pues fomenta el diálogo y el empoderamiento mejorando la forma de vincularse entre las diferentes áreas y la toma de decisiones. (Tari Guilló y Garía Fernández, 2009)

Consideran entonces como dimensiones de la Gestión del Conocimiento:

- Creación de conocimiento o aprendizaje organizativo:
  - vinculado a la ganancia de conocimiento y aptitud de aprendizaje,
  - implica la obtención y difusión de la información y entendimiento compartido.
- Transferencia y almacenamiento de conocimiento o conocimiento organizativo:
  - relacionado a flujo continuo del aprendizaje, posibilidad de compartir y enlazar el conocimiento interno y almacenar y mantener stock de conocimiento como también transferirlo,
  - implica almacenar y transferir conocimiento
- Aplicación y uso del conocimiento u organización de aprendizaje:
  - asociada con prácticas de conocimiento como dominio personal, abertura y experimentación, visión compartida, cultura de la organización, con orientación al aprendizaje y de sistemas,
  - implica desarrollo en equipo, *empowerment*, promoción del diálogo, disponer de sistemas para captura del aprendizaje y compartirlo, vínculo fluido entre las distintas áreas funcionales y asumir responsabilidad con el aprendizaje.




Para facilitar la medición de estas dimensiones Tari Guilló y García Fernández (2009) reconocen las siguientes subdimensiones:

- Creación de conocimiento: “adquisición de información, diseminación de la información y la interpretación compartida”.
- Almacenamiento y transferencia de conocimiento: “almacenar conocimiento y transferir conocimiento en la organización”.
- Aplicación y uso del conocimiento: “trabajo en equipo, *empowerment*, promover el diálogo, establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, relación entre distintos departamentos o áreas funcionales, compromiso con el aprendizaje”.

La Tabla 4 de la página siguiente resume estos conceptos.

**Tabla 4: Dimensiones de la Gestión del Conocimiento**

<b>Dimensiones de la Gestión del Conocimiento</b>	<b>Relacionadas según la literatura con:</b>	<b>Subdimensiones para medir las dimensiones de la Gestión del Conocimiento</b>
<p><b>Creación de Conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de conocimiento y</li> <li>• aptitud de aprendizaje</li> </ul>	<p><b>Aprendizaje Organizativo<sup>(1)</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recabar datos</li> <li>• información</li> <li>• conocimiento</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adquisición de información,</li> <li>• diseminación de la información</li> <li>• interpretación compartida.</li> </ul>
<p><b>Almacenamiento y transferencia de Conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flujos de aprendizaje</li> <li>• compartir conocimiento intra organizativo,</li> <li>• articulación del conocimiento y</li> <li>• stocks de conocimiento</li> </ul>	<p><b>Conocimiento Organizativo<sup>(2)</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conjunto de habilidades</li> <li>• justificación de creencias</li> <li>• recogida, almacenamiento y distribución del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• almacenar conocimiento</li> <li>• transferencia de conocimiento.</li> </ul>
<p><b>Aplicación y uso de Conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dominio personal,</li> <li>• apertura y experimentación,</li> <li>• visión compartida,</li> <li>• cultura organizativa y</li> <li>• orientación al aprendizaje y de sistemas</li> </ul>	<p><b>Organización de Aprendizaje<sup>(3)</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• transferencia</li> <li>• almacenamiento de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trabajo en equipo</li> <li>• <i>empowerment</i></li> <li>• promover el diálogo</li> <li>• establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje,</li> <li>• relación entre distintos departamentos o áreas funcionales y</li> <li>• compromiso con el aprendizaje.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Tarí Guilló, J.J. y García Fernández, M (2009)

Donde, en función del análisis de la literatura, se aclara:

<sup>(1)</sup> Los datos recabados se transforman en información y esta en conocimiento, de acuerdo con Crossan et al. (1999).

<sup>(2)</sup> Atribuible a Nonaka y Takeuchi (1999)

<sup>(3)</sup> Según Senge (1999).

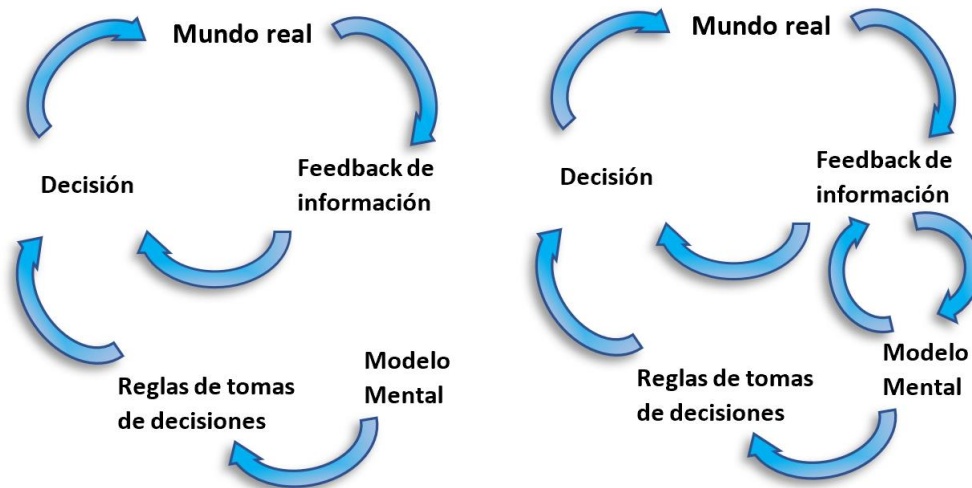
Antes de proseguir se aclara el concepto aprendizaje como el proceso o cúmulo de procesos que produce como resultante la obtención o transformación de pensamientos, aptitudes, procederes o valores con la concurrencia del estudio, la enseñanza, la experiencia, la reflexión o la percepción.

Conviene explicar, respecto de la Tabla de las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento que:

- **Flujos de aprendizaje**

Es una secuencia de acciones de aprendizaje y recursos instructivos.

Uno de los aspectos más destacados e innovadores del BSC (*Balanced Scorecard*) es que esta metodología no termina en el análisis de los indicadores. Se trata de un proceso constante en el que podría haber *feedback* de un ciclo, consistente en subsanar las desviaciones para lograr los objetivos fijos determinados y *feedback* de doble ciclo, en el que los estrategias cuestionan la vigencia de la teoría propuesta inicialmente y reflexionan sobre la misma y la posibilidad de su adecuación.



Interpretación Gráfica de Un Ciclo

Interpretación Gráfica de Doble Ciclo

**Gráfico 16: Interpretación Gráfica de Aprendizaje de Un Ciclo y Doble Ciclo**

Fuente: Elaboración propia a partir de Argyris, C. (1999)

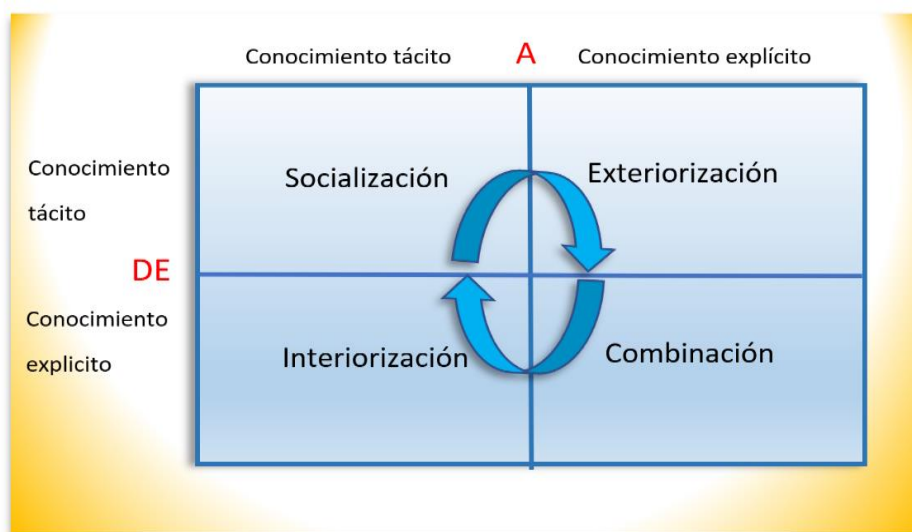
- **Compartir conocimiento organizativo**

El conocimiento es un componente dinámico, resultante de las interacciones entre las personas y la empresa (Nonaka et al., 2000 y Nonaka & Takeuchi, 1995). Es el pensamiento conjunto lo que transforma el conocimiento de tácito e individual en explícito, favoreciendo su transferencia.

El avance de las TICs posibilita el trato y el intercambio de conocimientos entre los trabajadores de una organización, colaborando en el compartir saberes e incluso aquello que se está aprendiendo, independientemente del espacio y del tiempo. Pero se logra gracias a la presencia de las personas, puesto que las TICs solamente almacenan y distribuyen una parte, aún relevante, del conocimiento, en tanto que otros conocimientos sólo son intercambiables y/o compartidos mediante la reciprocidad personal y la labor en equipo.

- **Articulación del conocimiento**

El conocimiento tácito es el conjunto de aprendizajes y hábitos adquiridos por experiencias personales. Es individual, no es fácilmente formalizable ni transmisible, involucra elementos intangibles tales como creencias, valores y puntos de vista propios. En tanto el conocimiento explícito puede ser comentado, expresado por medio del lenguaje, documentado y compartido. La articulación del conocimiento es la transformación del conocimiento tácito en explícito. Permite la transferencia de conocimiento, su difusión y mejora. La intemalización o interiorización es el proceso inverso que convierte el conocimiento articulado en tácito. La acción recíproca entre ambos conocimientos es la reflexión.



**Gráfico 17: Formas de Conversión del Conocimiento**

Fuente: Elaboración propia a partir de Aravena Valenzuela, Nuboeán (2013)

- Socialización (tácito a tácito): Transmisión de conocimiento por compartir experiencias, habilidades y modelos mentales. No requiere uso del lenguaje, se puede lograr a través de la observación, la imitación y la práctica.
- Externalización (tácito a explícito): Procura enunciar el conocimiento tácito a

través de conceptos explícitos, mediante metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

- Combinación (explícito a explícito): Los individuos intercambian y combinan conocimientos mediante documentos, reuniones, emails, conversaciones, etc., permitiendo crear conocimientos.
- Interiorización (explícito a tácito): proceso llamado “aprender haciendo”, es la forma de internalizar un conocimiento explícito a través de la puesta en práctica de este.

- **Dominio personal**

Peter Senge (2003), en su libro *La quinta disciplina*, menciona como una de las tres disciplinas individuales el “Dominio personal” para referirse a la facultad de progresar y de incrementar el aprendizaje personal, lo que confiere, en un alto grado, la continua expansión de la habilidad para concebir los resultados buscados. Así se genera la esencia de la organización inteligente.

- **Apertura y experimentación**

La apertura al aprendizaje acepta la incorporación de conocimientos procedentes del contexto y simultáneamente asimilar la propia experiencia.

Actualmente, la experimentación empresarial, se remite fundamentalmente: al diseño y a la mejora de procesos. La experimentación está limitada por las variables tiempo y presupuesto. Pero la experimentación en los puestos de trabajo, aunque pequeña, colabora en la innovación.

- **Visión compartida**

La visión compartida es la perspectiva de la meta que se quiere alcanzar en un momento determinado. Es la vista hacia el futuro fundada en las ambiciones y deducido de un análisis exhaustivo e informaciones razonables y fundadas. Es una semblanza de la empresa en el futuro al que se pretende arribar.

Configura una de las tres áreas que comprende el Liderazgo, como dimensión de la gestión de la calidad, tal como se señala más arriba.

Para originar una visión compartida es necesario: promover la visión personal, no apurar el surgimiento de una visión colectiva, divulgar los pensamientos ya existentes y no desmerecer las opiniones.

- **Cultura organizativa**

La cultura organizacional alude al conjunto de apreciaciones, sentimientos, conductas, costumbres, convicciones, valores, usanzas y maneras de interactuar en cada grupo y entre los grupos ya formados en las empresas.

- **Orientación al aprendizaje y de sistemas**

La orientación al aprendizaje es una de las circunstancias que favorece el aprendizaje organizacional, es decir la disposición y responsabilidad asumida por los mandos empresariales para estimular al personal a producir ideas nuevas y saberes, con una actitud abierta para experimentar nuevos desafíos.

El aprendizaje sistémico está considerado por Senge (1999) la quinta disciplina de una organización inteligente (luego de Dominio personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida, Aprendizaje en equipo).

El enfoque sistémico se sustenta en el holismo, del griego *holos*=entero.

La holística es la doctrina o posición metodológica y epistemológica que promueve la concepción de cada realidad como un todo y no sólo como la suma de cada una de sus partes componentes.

El pensamiento sistémico es componedor, integrador del análisis de las situaciones y las resultantes que se obtienen a partir de este, sugiriendo soluciones en las que se consideran distintos elementos y sus vínculos, los que constituyen un sistema, incluyendo el contexto de este.

- **Trabajo en equipo**

Un equipo es un conjunto de personas, que trabajan juntas organizadamente para obtener un propósito en común, para lo cual ofrecen mancomunadamente sus conocimientos, habilidades, destrezas e informaciones, obteniendo sinergia, es decir, que logran un mejor resultado que la suma de todos los aportes de cada integrante de este.

Trabajar en equipo:

- Motiva: permite aplicar conocimientos y competencias a cada integrante y sentir el reconocimiento del resto del grupo, lo que redundará en autovaloración y sentido de pertenencia.
- Compromete: participar activamente del análisis y en la toma de decisiones obliga a asumir mayor responsabilidad.
- Genera más ideas: hay más personas que aportan pensamientos.
- Estimula la creatividad: porque se combinan los esfuerzos de más individuos que piensan y reflexionan.
- Mejora la comunicación: porque se comparten las ideas estimulando una comunicación desembarazada y provechosa.
- Procura mejores resultados: porque se aúnan esfuerzos con objetivos comunes.

El alto rendimiento de un equipo se logra teniendo: metas específicas, líderes que sean entrenadores, buenos escuchas y comunicadores, sentido del respeto, del compromiso y de la lealtad, una actitud positiva y el reconocimiento del trabajo efectuado.

- **Empoderamiento (*Empowerment*)**

Se entiende como el proceso por el que se puede potenciar al extremo las distintas aptitudes del capital humano. En tal proceso es habitual trabajar en equipos que comparten el liderazgo y las acciones administrativas con capacidad para valorar, optimizar la calidad de desempeño y el proceso de información e incluso proveer ideas para las estrategias del negocio.

Ocurre cuando los mandos facilitan al personal toda la información, los conocimientos y medios necesarios para desarrollar las labores estipuladas, y por otra parte los faculta para ejecutarlas de la manera que resulte necesaria a fin de obtener las metas esperadas, siempre que se adecuen a los valores, la cultura organizacional y los objetivos de la empresa.

Así surge el empoderamiento, nuevo paradigma de gestión del talento humano, que intenta incluir como elementos activos, con competencia para decidir, a cada individuo que trabaja en una organización, descentrando el poder y favoreciendo la comunicación hacia todas las direcciones, igualando el nivel jerárquico y volviéndolo más efectivo.

- **Promover el diálogo**

Es la mejor manera de lograr acuerdos entre lo factible y lo que no lo es, la forma de que los colaboradores entiendan el deseo de la empresa para lograr mejoras, el modo de hallar soluciones. La falta de diálogo impide resolver conflictos y llegar a acuerdos, también poner en común diferentes ideas sobre un mismo tema, aumentando incluso un mal estado de ánimo.

- **Establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje**

Sistema es una palabra que proviene del latín *systema* y, a su vez, este del griego *σύστημα* (*systema*), y que significa un agregado de elementos organizados y vinculados entre sí que se desempeñan como un todo.

Un sistema no tiene por qué ser una herramienta tecnológica, no tiene por qué ser un sistema artificial, puede ser la implementación manual de un modelo que resuelva un propósito determinado.

Tratándose de información y/o conocimientos de una empresa, como el volumen de ambos es tan alto, lo conveniente es que se trate de un sistema computarizado o informático, capaz de almacenar un determinado conjunto ordenado de datos o informaciones, en función de la capacidad del hardware, que mediante una serie de instrucciones y/o algoritmos puedan localizarse y recuperarse de forma rápida y sencilla.

Se aclara que puede ser abierto, es decir, relacionado al mundo exterior y que taxonomía es la clasificación o catalogación ordenada en conjuntos de cosas con propiedades en común. El sistema taxonómico de Linneo, en honor al biólogo Carlos Linneo (1707–1778), fue usado por muchos años en la gestión de la información en biología.

- **Relación entre distintos departamentos o áreas funcionales**

Actualmente las estructuras empresarias son planas, horizontales, de modo tal que un grupo de empleados, que realiza una función específica, en un área determinada reporta a un líder, evitando la burocracia, lo que hace más fluida la comunicación, permitiendo mayor cooperación entre áreas funcionales.

- **Compromiso con el aprendizaje**

La aptitud de una organización empresarial para incrementar los ingresos y sus ganancias se relaciona directamente con su habilidad para aprender. Para innovar y obtener mejores productos y/o servicios, aumentar constantemente la eficiencia operativa y crear mayor valor advertido por el cliente, se necesita capacidad para aprender. Del mismo modo ganar nuevos mercados y un sostenido liderazgo implica aplicar aprendizaje.

Toda situación dada en una empresa es afectada por el empleo de los conocimientos de su personal. Es que son las personas las que aprenden no la organización.

Para iniciar el aprendizaje es necesario despertar la curiosidad, analizar las limitaciones y dar lugar al aprendizaje.

Ciertas condiciones pueden suponerse factores de éxito y deben originarse en la empresa para procurar un contexto en el que las personas asuman el compromiso de aprender:

- Que el *management* se comprometa en cambiar la aptitud de aprender, punto clave de su competitividad.
- Que las personas se identifiquen y consideren parte importante de una visión. desafiante y comprometida de la empresa.
- Estimular y reconocer la experimentación, la cooperación, la innovación.
- Crear distintos canales para el aprendizaje.
- Retroalimentación constante y diversa.

Se determinan los conceptos aprendizaje organizativo, conocimiento organizativo y organización de aprendizaje, lo que prueba claramente que la Gestión de la calidad contribuye a la Gestión del conocimiento, básicamente desde los principios y cláusulas de la Norma IRAM ISO 9001:2015:

- Se considera **aprendizaje organizativo** al proceso dinámico de coleccionar datos, convertirlos en información y transformarla en conocimiento, mediante los diferentes niveles de aprendizaje.



Esto constituye la creación del conocimiento. Concepto implícito en la cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015.

- Respecto del **conocimiento organizativo**, es definido por la literatura como el conjunto de habilidades, la justificación de creencias, la recogida, almacenamiento y distribución del conocimiento. De donde se deduce que el conocimiento organizativo configura el proceso dinámico de transferencia y almacenamiento de conocimiento en la organización. Concepto implícito en la cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015.
- Finalmente, **organización de aprendizaje** queda definida, de acuerdo con la literatura preexistente, como la organización capaz de aplicar y utilizar el conocimiento, aprovechar y sondear sus recursos, adecuarse y modificar el entorno y, aprender y desplegar su aprendizaje para poder transformarlo en un nuevo conocimiento.

Pueden tenerse en cuenta, como particularidades de la organización de aprendizaje la existencia de una vista compartida, el liderazgo que facilita el aprendizaje, la amplitud mental y la experimentación, el pensamiento sistémico, trabajar en equipo, la comunicación y la integración del conocimiento (considerada como el proceso de ingresar nueva información en una entidad de conocimiento ya existente con un tratamiento interdisciplinario). Concepto implícito en la cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015.

Es en 2015 la primera vez que la Norma ISO 9001 menciona claramente al conocimiento como recurso fundamental para la gestión empresarial y determina los requisitos necesarios para gestionarlo, sin estimar obligatorio establecer un sistema de gestión del conocimiento ni considerar una norma para la gestión del conocimiento como ya se mencionó en 3.1. La Norma busca, de esta manera:

- Evitar pérdida de conocimientos: que podrían producirse por rotación o retiro del personal o por errores en la captación y adjudicación de conocimientos.
- Incentivar la obtención de conocimiento: como el que se gana de la experiencia, a través del *mentoring*<sup>11</sup> o del *benchmarking*<sup>12</sup>.

Esto da pie a mencionar la importancia que adquiere la retención del talento en una organización.

---

<sup>11</sup> *Mentoring*: metodología y práctica que tiene el fin de acrecentar el potencial de las personas, mediante la transferencia de conocimientos y el aprendizaje a través de la experiencia, guiado y estimulado por un Mentor, en un proceso estructurado, que instaura una relación de confianza, buscando maximizar el talento de la persona.

<sup>12</sup> *Benchmarking* consiste en considerar *benchmarks*, comparadores a productos, servicios y/o procesos de organizaciones que evidencien las *best practices* en algún área de interés para transferir el conocimiento de estas y cómo aplicarlas

En el Capítulo 6, Conclusiones y Futuros Trabajos, se tendrá en consideración el talento como concepto.

### **3.3. Descripción de las Dimensiones de la Productividad del Factor Humano y mención de las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento que las sustentan.**

Esta descripción comprobará que la gestión del conocimiento de los integrantes de una empresa mejora sus niveles de productividad.

Se considera acertado mencionar, en este punto, un pensamiento de Goñi Zabala (2012), quien sostiene que la composición sectorial de las economías desarrolladas propenden hacia una mayor magnitud en relación a actividades en las cuales trabajan personas con personas, disminuyendo notoriamente las de personas que trabajan con máquinas, porque lo que pueda ser rutinario y de gran volumen de actividad será automatizado en lo concerniente a producción de objetos y también en lo referente al uso de información. Al hablar de un empleo ya no es relevante diferenciar si está vinculado al sector industrial o de servicios, lo interesante es saber el tipo de tareas humanas que se realizan al trabajar: personas innovando, operando máquinas o herramientas, supervisando o controlando sistemas o también trabajando en vínculo con otras personas, es decir, las que se consideran de servicio. Goñi Zabala considera que más que de Sociedad de la Información, en el futuro deberá hablarse de Sociedad de los Servicios.

Respecto de la variable Productividad del Factor Humano se consideran 10 dimensiones en función de la revisión de la literatura y al análisis efectuado por Mirza Cequea, Carlos Rodríguez-Monroy y Miguel Núñez Bottini (2011): Motivación, Satisfacción laboral, Competencias, Participación, Trabajo en equipo y cohesión, Manejo de conflictos, Cultura organizacional, Liderazgo, Formación y desarrollo y Clima organizacional.

Se hará una breve descripción de cada dimensión y de cómo resultan suficientes o influyentes, para estas, las dimensiones y subdimensiones de la Gestión del Conocimiento, mencionadas y descritas en 3.2.2.

- **Motivación**

- **Descripción:** El ahínco, el impulso impreso por cada trabajador en su tarea para la obtención del logro de objetivos empresarios.
- **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** la incrementa el Dominio personal.

- **Satisfacción laboral**

- **Descripción:** Representa el nivel de aceptación del trabajador en relación con su contexto y circunstancias laborales. Se supone que un trabajador satisfecho es más productivo. La satisfacción está condicionada por la edad, el sexo, el grado de inteligencia, las competencias, las aptitudes, factores que no son modificables por la empresa pero que resulta útil conocer de antemano para saber cuán satisfecho pueda llegar a sentirse un grupo determinado e incluso qué menester de estimulación y/o formación puedan llegar a necesitar. Lo cierto es que los factores que inciden mayormente en la satisfacción laboral son las condiciones favorables, el reconocimiento, las recompensas justas, que la labor sea intelectualmente estimulante, la cooperación de los compañeros o colegas.

Afirma María Clotilde Atalaya Pisco (1999):

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias.

Hay varias teorías en relación con la satisfacción laboral y la productividad como consecuencia de esta, pero sólo se pueden expresar algunos consejos generales, para los directivos, aplicables en algunos casos:

- Reconocer las diferencias individuales.
- Lograr equilibrio entre el trabajador y el puesto de trabajo.
- Determinar metas pero logrables por los trabajadores.
- Individualizar las recompensas, relacionándolas con la conducta esperada o el haber arribado a la meta, según lo cual consistirá en distintos incentivos.
- Para motivar ser absolutamente ecuanímes.
- **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** la favorecen el Dominio personal, la Apertura y experimentación, la transmisión de la Visión compartida, el Aprendizaje, el Empoderamiento, obviamente la Cultura organizativa.

- **Competencias**

- **Descripción:** se refiere a las habilidades, aptitudes, conocimientos y saberes que posee una persona para poder cumplimentar eficazmente una tarea específica.

- **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** el Compromiso con el aprendizaje, Flujos de aprendizaje, el Compartir conocimientos intra organizativos, el Empoderamiento.
- **Participación**
  - **Descripción:** es el nivel de compromiso que asumen los trabajadores con la empresa en la que trabajan, poniendo en juego sus conocimientos, siendo más creativos, cooperando con sus jefes y compañeros de área y efectuando acciones en pro, en favor de esta.
  - **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** el Dominio personal, la Apertura y experimentación, la Visión compartida, el Trabajo en equipo, el Empoderamiento.
- **Trabajo en equipo y cohesión**
  - **Descripción:** El Trabajo en equipo es subdimensión de la Aplicación y uso del conocimiento (Tari Guilló y García Fernández, 2009), no habría nada que probar. Resta aclarar el significado de cohesión en un equipo, pero puede considerarse como un campo de fuerzas que impulsan al grupo humano a mantenerse unidas, bajo un mismo fin.
  - **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** basta indicar que la cohesión está influenciada por la promoción del diálogo, la relación entre distintos departamentos o áreas funcionales, la Visión compartida.
- **Manejo de conflictos**
  - **Descripción:** es el conjunto de acciones estratégicas para evitar tirantez y modificar relaciones de enfrentamiento en vínculos de cooperación, camaradería y pacífica e imparcial coexistencia.
  - **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** el Promover el diálogo, el Trabajo en equipo, el Liderazgo (dimensión de la Gestión de la calidad, principio de calidad declarado por la Norma IRAM ISO 9001:2015).
- **Cultura organizacional**

Asociada a la Aplicación y uso del conocimiento, dimensión de la Gestión del Conocimiento.
- **Liderazgo**

Dimensión de la Gestión de la Calidad, principio de calidad declarado por la Norma IRAM ISO 9001:2015.

- **Formación y desarrollo**

- **Descripción:** Están vinculados a la capacitación profesional, se trata de una actualización en el trabajo, que busca mejorar y acrecentar en los trabajadores las competencias requeridas para sus tareas.
- **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** Establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, Compromiso con el aprendizaje, Relación entre distintos departamentos o áreas funcionales (lo que incrementa el conocimiento).

- **Clima organizacional**

- **Descripción:** El clima organizacional se relaciona al ámbito, al estado que existe entre los integrantes de la organización. Está fuertemente vinculado al nivel de motivación de los trabajadores y denota especialmente las características causales de la atmósfera empresarial. Por lo tanto es positivo cuando logra la satisfacción del personal, levantando su moral, y negativo en caso contrario.
- **Influencia de la Gestión del Conocimiento:** Depende de la Cultura organizacional, relacionada a la Aplicación y uso de Conocimiento, dimensión de la Gestión del Conocimiento.

**Tabla 5: Dimensiones de la Productividad del Factor Humano**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Motivación	Energía o esfuerzo empeñado por el individuo para alcanzar los resultados de la organización
Satisfacción Laboral	Actitud del individuo ante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y su interacción con los factores motivacionales del ambiente laboral en que se desenvuelve
Competencias	Características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos (comportamientos observables) responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización
Participación	Se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción. La forma de participación y el contexto determinan el alcance del efecto positivo sobre el rendimiento y la productividad
Trabajo en equipo y Cohesión	Conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer unidos, satisfacer las necesidades afectivas de los miembros y trabajar por un bien común
Manejo de Conflictos	Proceso que se manifiesta cuando un individuo o grupo percibe diferencias o divergencias entre sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio-afectivas. La negociación es fundamental como dinámica para manejar el conflicto
Cultura Organizacional	Fenómeno de dimensión psicosocial presente en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidos, determinada por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategia) y su estructura. Incide en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización
Liderazgo	Fenómeno de dimensiones psicosociales que incide sobre los individuos y los grupos. Está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados
Formación y Desarrollo	Proceso de la organización para mejorar e incrementar las competencias de los individuos y dotarlos de las capacidades requeridas para el desarrollo de sus funciones
Clima Organizacional	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Está determinada por la cultura organizacional y tiene incidencia en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización

Fuente: Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini (2011)

En definitiva, puede decirse que:

- La consultoría en calidad verifica el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, la que establece los requisitos de la Gestión de la Calidad.
- Las dimensiones de la Gestión de la Calidad definidos por Tari Guilló y García Fernández (2009) resultan equivalentes al conjunto de los principios de calidad y la Cláusula 8.3 de la Norma.
- La Norma ISO 9001:2015 contribuye a la Gestión del Conocimiento.
- La Gestión de la Calidad y la Consultoría en Calidad contribuyen a la Gestión del Conocimiento.
- Dadas las dimensiones de la Gestión del Conocimiento, según Tari Guilló y García Fernández (2009), y las de la Productividad del Factor Humano, según Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini (2011), se pudo verificar que la Gestión del Conocimiento contribuye a la Productividad del Factor Humano.
- Por último, se puede afirmar como Aproximación Teórica de la Tesis que, en base a la Norma 9001:2015, las dimensiones definidas por Tari Guilló y García Fernández (2009) y Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini (2011) y las deducciones planteadas en este Capítulo 3: La consultoría en calidad contribuye a la Productividad del Factor Humano.

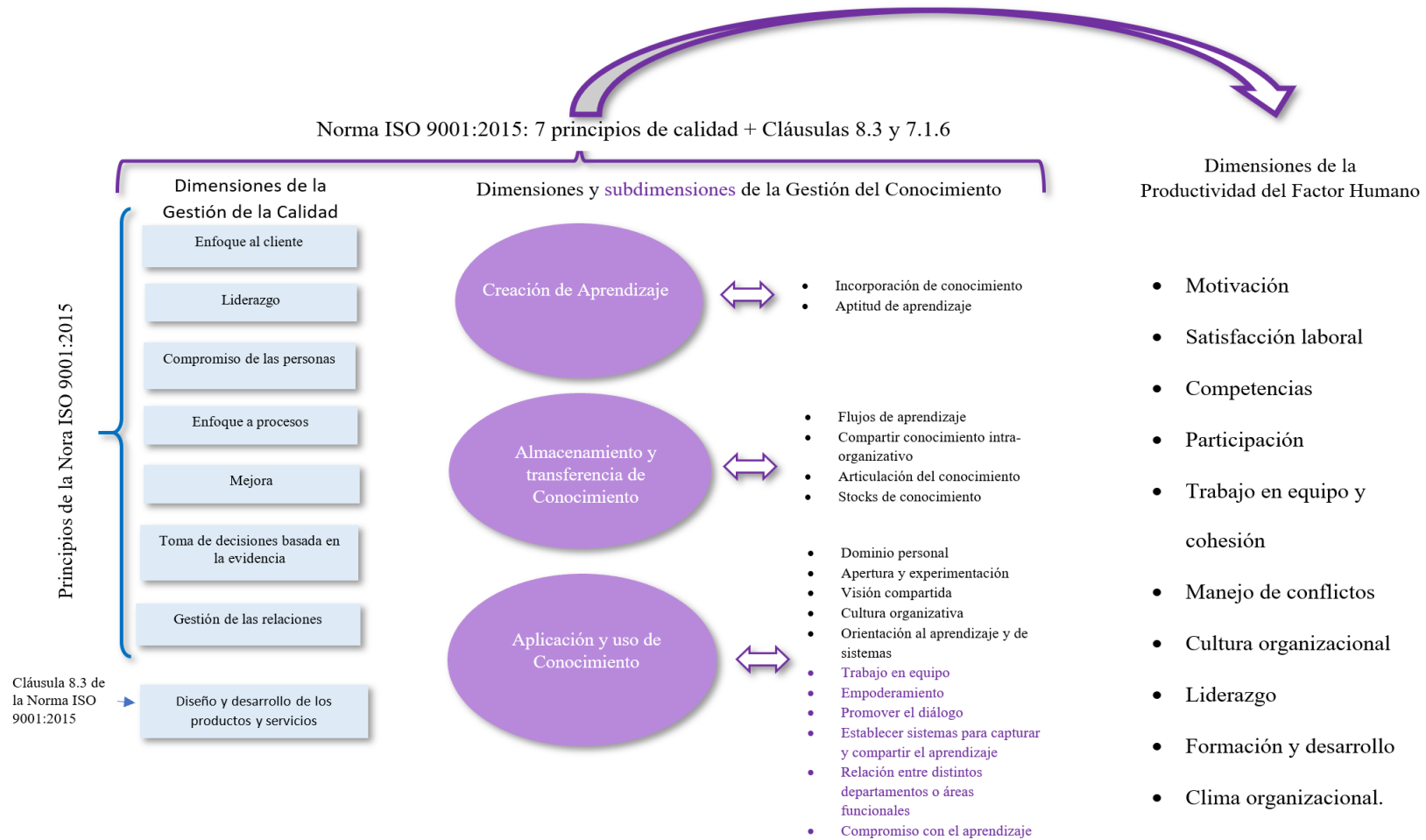
En el Gráfico 18 se representa la relación entre las dimensiones de la Gestión de la Calidad, las del Conocimiento y las de la Productividad del Factor Humano:

- Las dimensiones de la Gestión de la Calidad, equivalentes al conjunto de los principios de la Norma ISO 9001:2015, a las que se agrega como dimensión, de acuerdo con Tari Guilló y García Fernández (2009), Diseño y desarrollo de los productos y servicios, en virtud de la Cláusula 8.3 de la Norma ISO 9001:2015.
- Las tres dimensiones de la Gestión del Conocimiento, Creación de Aprendizaje, Almacenamiento y transferencia de Conocimiento y Aplicación y uso de Conocimiento, implícitas en la cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015, desagregadas en sus dimensiones y sus subdimensiones, de acuerdo con Tari Guilló y García Fernández (2009).
- Las dimensiones de la Productividad del Factor Humano, de acuerdo con Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini (2011).

El gráfico que se presenta en la siguiente página indica que, en función de la Norma ISO 9001:2015, considerando sus 7 principios de calidad más la cláusula 8.3 y la cláusula 7.1.6, la

Gestión de la Calidad aporta a la Gestión del Conocimiento y que ambas contribuyen a la Productividad del Factor Humano.





**Gráfico 18: Relación entre las Dimensiones de la Gestión de la Calidad, las del Conocimiento y las de la Productividad del Factor Humano**

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4 - Estado del Arte

Resulta muy clara la importancia que reviste en la empresa el hombre trabajador, por eso es pertinente, en este capítulo, mencionar las características y condiciones laborales desde el Taylorismo, que de alguna forma es cuando se comienza a considerar la especial envergadura de su actuación aunque el fin último fuera la productividad organizacional en sí, y cuáles fueron estas a partir del post fordismo, bosquejando su situación actual, según los diferentes modelos de producción originados.

En tal sentido, se presentarán también las tendencias de gestión de recursos humanos de conforme a la consultora Deloitte<sup>13</sup> y se hará una breve enumeración de algunos de los trabajos a futuro, de acuerdo con una publicación del Centro del Futuro del Trabajo (*Center for the Future of Work*) de Cognizant<sup>14</sup>.

Las organizaciones se desarrollan en un mundo globalizado, resultando inmersas en una feroz competencia en los mercados, lo que las obliga, necesariamente, a reformularse continuamente, actualizarse tecnológicamente, a innovar, tener claras y firmes estrategias, certificar en calidad de productos y/o servicios y procesos, según normas internacionales, controlar eficientemente sus indicadores y alcanzar y mantener un óptimo balance de estos. Por eso, en lo referente a gestión de la calidad, es dable mencionar una breve historia sobre los orígenes del control de calidad, por la trascendencia y eficacia que trasunta en procesos, productos y servicios de cualquier organización empresarial y su incidencia en el ámbito laboral y referir además cómo surge el concepto TQM.

Respecto del origen del control de calidad se puede decir que en años anteriores a la Segunda Guerra Mundial el control de calidad era responsabilidad de los mandos intermedios de una organización. El empleo de resultados probabilísticos y estadísticos para el control de la calidad fueron propiciados por Dodge y Roming en laboratorios de la compañía telefónica Bell. Influyó luego en el aspecto científico la intervención de Ronald Fisher con: la estadística bayesiana, que permite inferir la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis, la teoría del muestreo, que consiste en la toma de muestras de elementos sobre los que se van a tomar algunos criterios de decisión, el

---

<sup>13</sup> Deloitte Touche Tohmatsu Limited (abreviada Deloitte) empresa número uno de servicios profesionales del mundo. Es una de las *Cuatro Grandes Auditoras* junto con PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young y KPMG.

<sup>14</sup> Cognizant Technology Solutions Corp es una empresa consultora multinacional americana que presta servicios a medida en Tecnologías de la Información y externalización de procesos de negocio.

diseño de experimentos, esto es una base de estadísticas que facilita identificar diversos elementos. En 1951 Juran publica la primera edición de su *Manual de Control de Calidad*. Es recién entre los años 50 y 60 que se separan fabricación de control, como funciones independientes, a partir de lo cual crece el control de calidad. Se inspeccionaba lo producido tomando muestras para analizarlas e informar a los superiores. Lo importante era la producción, de manera que se producía más cantidad de la demandada para suplir las unidades defectuosas. A partir de los sesenta se involucran conceptos concernientes al área de recursos humanos, tales como comunicación, participación, motivación, para alcanzar la calidad exigida, dando mayor responsabilidad a los obreros para evitar defectos. En los años setenta el avance tecnológico mejora las condiciones de producción en función de la automatización de los procesos de producción, mejorando la regularidad y de control de la calidad, gracias a la instalación de sensores que detectaban la necesidad de ajustes de los equipos. Surgen así conceptos como fiabilidad (garantía de que el producto cumplirá con los requisitos durante un determinado tiempo) y obligación de enfrentar las responsabilidades que correspondan ante la eventualidad de que el producto falle en su prestación. A partir de los años 80 la calidad llega a todos los niveles y grados de la empresa. Se trata del concepto calidad corporativa. La calidad se alcanza gracias a la formación, información y participación responsable de los operarios. Por un lado se consideraba que el producto de mayor calidad era más caro, actualmente se piensa posible conseguir mejorar la calidad con reducción del costo. Por otro lado, los avances en calidad de las organizaciones japonesas incentivaron a toda la industria mundialmente para desarrollar programas de mejora de calidad. Un gran influyente en ese sentido fue Philip Crosby (*Quality is Free*, 1979 y *Quality Without Tears*, 1984) procurando no sólo mejora de la calidad, con otros aspectos atinentes a la eficiencia, a través de instrucción para la formación en responsabilidad de todos los integrantes de la organización. Considerando costos y participación o cuota de mercado, se puede asegurar que toda mejora en calidad favorece a una empresa por menos cantidad de fallas, de reprocesos y devoluciones por garantías. En atención al prestigio de la organización, confirma su buena reputación, la buena impresión de los clientes sobre nuevos productos, favoreciendo la fidelidad de estos y, simultáneamente, por las prácticas de los trabajadores y vínculos con los proveedores. En cuanto a la responsabilidad es sabido que las empresas que diseñan y elaboran productos o servicios con fallos son pasibles de ser responsabilizados por daños y perjuicios, incurriendo así en costas legales y en una desfavorable publicidad. Y para competir globalmente es necesario, que los productos cumplan con las expectativas tanto de calidad como de precio.

En tanto, Gestión de la Calidad Total (TQM del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión que, impulsada por Japón entre las décadas 50 a 60, fue propiciada por Edwards Deming y Joseph Juran, quienes determinaron el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), ya mencionado en el Capítulo 3, Planteamiento del Problema. Se funda en la toma de conciencia de calidad en todos los procesos de una organización. Es considerada Total porque engloba a toda la organización incluyendo a sus trabajadores. Se caracteriza por prevenir la aparición de errores con la finalidad de eliminarlos antes de que ocurran, en la idea de responder a los requerimientos del cliente. Pone foco en la mejora continua de procesos para satisfacer las necesidades del cliente, esto es el conjunto de acciones con la finalidad de alcanzar la mayor calidad posible en productos, en servicios y también en procesos, operacionales, administrativos o interdepartamentales de toda una organización. En la mayoría de las empresas existe un área o departamento destinado con exclusividad a la mejora continua de los procesos. De esta forma se incrementa el control de la calidad logrando que el cliente reciba el producto o servicio que necesita, evitándose desperdicios, en productos defectuosos, y sus costos. A diferencia del criterio tayloriano, TQM propone que la persona que usualmente está más próxima a la operación es la que más sabe sobre la misma, por lo tanto, sin su intervención no podría lograrse una mejora. Los conceptos de mejora continua y de foco en el cliente produjeron un notable cambio en la forma de gestionar un negocio. En lugar de realizar la gestión de arriba hacia abajo, de manera piramidal, se toman ahora decisiones más descentralizadas que favorecen a la satisfacción del cliente.

#### **4.1. Desde el Taylorismo hasta el Post fordismo**

Fue Frederick Taylor (1911) quien para mejorar la producción, separó la planificación de la realización. Su método fue llamado “taylorismo” o “gestión científica del trabajo”. Se trata de la organización racional del trabajo con el objeto de maximizar la eficacia de la mano de obra, máquinas y herramientas, dividiendo sistemáticamente las tareas y cronometrando las operaciones, para medir con precisión el tiempo necesario para desarrollar cada labor específica, con el agregado de un sistema motivacional, implementable mediante el pago de primas al rendimiento y erradicando toda improvisación en la actividad industrial. Fue un método de organización industrial relacionado con la producción en cadena o en serie, basado en la cadena de montaje o línea de ensamblado o de producción, una manera de organizar la producción que define, para cada trabajador, una función determinada y especializada con máquinas más evolucionadas. Disminuyó los costos de producción al pagar menos salarios. Se pagaba menos dinero por cada pieza

producida para que los obreros se apurasen más en producir. De esta forma surgieron trabajadores que supervisaban la tarea de los obreros y así se formó un grupo de empleados especiales que además organizaban y dirigían el trabajo. (Othón Quiroz Trejo, 2010)

El fordismo, como se llamó la metodología creada por Henry Ford, quien continua la obra de Taylor, revolucionó el mercado por la importante reducción de costos alcanzada, el aumento significativo de la producción y el permitir que clases sociales menos adineradas puedan acceder a bienes que, hasta ese momento, eran considerados de lujo. El sistema laboral radicaba en dividir el trabajo considerablemente, segmentando la producción al máximo y destinando cada tarea a un obrero quien se hacía cargo en forma repetida. Esto, sumado a importantes mejoras en las herramientas y maquinarias, el agregado de personal que proveía al trabajador, desde los almacenes, los elementos necesarios para su labor de manera que no tuviera que movilizarse en su búsqueda, la construcción de rampas para el desplazamiento de los vehículos, etc., etc., facilitó la producción a gran escala (en 1909 se llegaron a producir 10.000 autos). (Othón Quiroz Trejo, 2010)

Comenta Othón Quiroz Trejo (2010) que Ford se diferenció de Taylor por pagar altos salarios y producir en forma masiva. Los altos salarios respondían a un doble motivo: era necesario adecuar a los obreros a una nueva organización laboral, pues realizaban un trabajo menos calificado, en forma monótona y repetitiva, y, simultáneamente, se convertirían en potenciales consumidores, el salario resultaría una inversión. Decía Ford, refiriéndose a la demanda, que “(...) no se crea, debe ser creada.” (Friedmann, 1977)

El toyotismo surge en 1973 en la fábrica Toyota, Japón, después de la crisis del petróleo<sup>15</sup>. Fue reemplazando al fordismo del que se diferencia por su idea de trabajo flexible y altamente rotativo en los puestos de trabajo o roles, aumento de la productividad mediante la gestión y organización con el empleo del método *just in time* (creado por Taiichi Ohno) y el trabajo en equipo, mejorando la labor mecanizada e individual del empleado. A la vez, la baja de costos de planta se traslada al consumidor aumentando así, progresivamente, el consumo en diferentes clases sociales. Se caracterizaba por: producir a demanda, los llamados cinco ceros (en errores, en averías, en demora,

---

<sup>15</sup> La crisis del petróleo de 1973 se inició por la decisión de la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo (OPEP) de no exportar petróleo a países que apoyaron a Israel en la guerra de *Yom Kipur*, provocando el aumento de precio del petróleo con el consecuente efecto inflacionista y la reducción de la actividad económica de las naciones afectadas.

en burocracia y existencias), la automatización (las máquinas se detenían ante defectos), promoción del trabajo en equipo. (Zucarino, 2012)

En los primeros años del 70 surge el post fordismo que se caracteriza, como otros modelos de producción por el escalamiento de la pequeña y mediana empresa, producción a pequeña escala, puestos de trabajo especializados, el empleo de las TICs, destacar los tipos de consumidores (sin considerar la clase social), el apogeo de los servicios y de trabajadores no manuales, la gran capacidad de adaptación, la flexibilización de la producción, la producción en red y la descentralización. Surge la subcontratación (*outsourcing*). Pero a mediados de los años 80 y más precisamente en los 90, el modelo de producción fordista se renueva a través del neo fordismo: las empresas en red son acaparadas por importantes y grandes corporaciones, que junto al monopolio simbolizan este renovado auge fordista. (Othón Quiroz Trejo, 2010)

Se flexibilizan las relaciones laborales: eliminación de trabas y regulaciones para contratar y despedir trabajadores por parte de empresas y organizaciones privadas. Los trabajadores se adecúan a una forma más flexible, sobrellevando el transformarse en trabajadores contingentes (sin contrato explícito), polivalentes (pueden desempeñar más de una tarea), multifuncionales (amplían sus habilidades y competencias. Son trabajadores versátiles, adaptables a distintas tareas y deberes), con modificaciones en la estructura salarial y en la jornada laboral, con la exigencia de una mayor y continua capacitación. Pero es necesario destacar que la manera en que una empresa se flexibiliza varía según la situación en que se halle, razón que impide clasificar estricta y globalmente el manejo de la relación laboral en distintas empresas. (González, María Candelaria, 2006)

Hay tres escuelas de pensamiento que analizan el post fordismo:

- La Especialización Flexible. Que sostiene que las empresas consideran más rentable producir diversas líneas de productos para distintos grupos de consumidores, según su sentido estético y la moda, en lugar de producir bienes genéricos; que las empresas necesitan un sistema de trabajo inteligente y máquinas suficientemente flexibles para responder rápidamente a los cambios del mercado.

Surgen distritos industriales como Silicon Valley, Jutland, Småland y otros en Italia.

- El Neo Schumpeterianismo. Representado por Carlota Pérez y Christopher Freeman (2010), Michael Storper y Richard Walker (1989). Consideran que el post fordismo es el paradigma tecno-económico, dominado por las TICs.
- El Regulacionismo. Representada por Michel Aglietta, Robert Boyer, Bob Jessop y Alain Lipietz, miembros de *L'école de la régulation* (del francés La escuela de la regulación) originada en Francia en 1970. Hace frente a la paradoja en que incurre el capitalismo que tiende a generar crisis, cambio e inestabilidad, cuando simultáneamente tiene la competencia para estabilizar instituciones, reglas y normas.

William I. Robinson (2013), Thomas Piketty (2014) y Joseph Stiglitz (2015) coinciden en que la globalización benefició a las clases más adineradas y que las mujeres fueron más afectadas en el aumento de la pobreza: en industria textil o en electrónica las mujeres realizan el 90% del trabajo con salarios inferiores a los de los hombres. Justamente, una muy particular propiedad del post fordismo es la feminización del trabajo que algunos autores, como Thomas Piketty (2014), asocian a la feminización de la pobreza, por la práctica naturalizada de una vida plena de sobre cargas y escasez sin la más mínima posibilidad de cambio.

Se ha escrito mucho sobre futuros modelos de producción pero no hay consenso todavía sobre cuáles son los atributos de un modelo de producción. Incluso existen distintas maneras de conceptualizar modelo. Las más importantes teorías actuales, que se refieren al futuro Modelo de Producción son:

- Las tres modalidades post fordistas: Neo schumpeterianismo, Regulacionismo y Especialización Flexible, ya mencionadas en el párrafo anterior.
- *Lean Production* y Toyotismo. Centradas en el proceso productivo y su transformación organizativa que se resume en el empleo del Control Total de la Calidad y el Justo a Tiempo (*Just in Time*). Lo fundamental del Toyotismo es la nueva cultura laboral (Womack, Jones y Roos, 1990) producida por generar un trabajador participativo, comprometido, polivalente, identificado con la empresa. En tanto *Lean Production* (Tolliday y Zeitlin, 1992) mantiene la misma propuesta para el trabajador pero articulados buscando una producción con mínimos stocks, mano de obra, residuos y tiempos inertes.
- Los Nuevos Conceptos de Producción (Kern y Schuman, 1997). Deliberan sobre si las tendencias en lo relativo a producción están en pro de una combinación sistémica

de tipo técnico con el uso de la computación y la informática en los procesos productivos o si es una nueva producción antropocéntrica (en el sentido epistemológico el antropocentrismo considera al hombre en el centro de todas las cosas y en el sentido de la ética defiende que lo que interesa al ser humano tiene que recibir atención moral por sobre cualquier cosa).

- El Sistemomanufactura. Enfatiza el carácter integrado y sistémico de las TICs al emplear informática en los procesos productivos (Kaplinsky, 1994).
- Nuevas Relaciones Industriales. Teoría que no se focaliza en el proceso productivo pero que lo refiere en lo atinente a las relaciones laborales en el trabajo (se caracteriza por la descentralización y flexibilización).
- *Industrial Governance*. Vinculada a Especialización Flexible, que se remitía a la pequeña y mediana empresa, la generaliza, analiza las instituciones que gobiernan la economía, organizando los distintos sectores, mediante conceptos como Capital Social (gracias a las relaciones de cooperación no exactamente mercantiles a las empresas), Clústers (cadenas cooperativas de empresas), es una teoría que no se ocupa estrictamente de los modelos de producción sino que se interesa hacia afuera de la empresa considerando sus relaciones con otras organizaciones, empresas, Estado y asociaciones (Ruiz Durán y Dussel, 1999).

#### **4.2. Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos**

A continuación se transmiten las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos de acuerdo con Deloitte (2017):

1. “Hacia la organización del futuro”. El modo en que se gestionan los recursos humanos ha variado radicalmente en la última década, por las demandas del cambio organizacional. La agilidad es preponderante ahora. No hay estructuras jerárquicas y todo apunta a trabajar en equipo con facultad para la toma de decisiones, por la necesidad de competir y triunfar en el actual contexto empresarial. Son necesarios renovados líderes con capacidad para negociar, ser resiliente y tener pensamiento sistemático (con metodología), que conozcan las aptitudes de cada individuo para poder armar nuevos grupos, rápido y eficientemente, y que puedan definir objetivos seguros y cuantificables a cada equipo.
2. “Carreras profesionales y formación”. Las herramientas de aprendizaje están siendo reemplazadas. Los sistemas usuales se están suplantando por una extensa gama de tecnologías: Youtube, edXm, Udacity, lo que obliga a las organizaciones a redefinir sus estrategias, brindando posibilidades de capacitación y desarrollo continuo. Además, esto colabora en la mejora de la cultura corporativa.



3. “Adquisición del talento”. Ahora, “la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva” para poder captar los mejores talentos. Por eso las organizaciones se esfuerzan en la gestión del *employment branding* (marca de empleo).
4. “La experiencia del empleado”. Para conseguir fidelidad de los *millennials* los departamentos de recursos humanos usan enfoques como el *desigen thinking*<sup>16</sup> (pensamiento de diseño) y el *employee journey maps* (mapas de viaje de los empleados). La idea es ubicarse en entender y optimizar la experiencia del empleado, “buena experiencia para los empleados se traduce en buena experiencia para los clientes”. Un *employee Brand* (marca de empleado) significa buena reputación para la organización, la experiencia del empleado se puede traducir como una ventaja competitiva. También hay que recordar monitorear y examinar la satisfacción de los diferentes tipos de empleados, incluyendo los *freelances*, los a tiempo parcial.
5. “Hacia un nuevo modelo de gestión: Performance Management” Actualmente la forma de evaluar a los empleados cambió radicalmente lo que implica un entrenamiento en los líderes para el uso de nuevas metodologías de seguimiento de la labor, como *team centric* (centrada en el equipo) focalizada en el trabajo en equipo, en la intensidad e impacto del trabajador respecto de la contribución en el equipo. Si el equipo gana, la victoria es del empleado y por consiguiente la empresa gana. La organización identifica a los empleados más productivos y los promociona o lleva a cabo otras recompensas.
6. “Cambios en el modelo de liderazgo”. Hay un nuevo concepto de líder: que sabe fundar y gestionar equipos, mantiene a los integrantes conectados y fidelizados promoviendo “una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua”. Se necesita crear modernos modelos de liderazgo porque las compañías requieren distintas metas como por ejemplo la innovación, para lo cual tienen que ser más dinámicas, *team centric* (centrada en el equipo) y conectadas. Los líderes tienen que ser hábiles en el entorno digital.
7. “La digitalización del departamento de Recursos Humanos”. Los departamentos de recursos humanos desempeñan un rol esencial en la transformación digital de la organización, que requiere un doble esfuerzo: por un lado tienen que transmutar a su propia área y por otro lado a toda la fuerza laboral. En algunas organizaciones los equipos de recursos humanos emplean cierta inteligencia artificial, en otras despliegan aplicaciones móviles para brindar servicios de recursos humanos. Los líderes capaces de abrazar nuevas tecnologías y maneras de trabajar,

---

<sup>16</sup> *Desigen thinking*: Se trata de tener un pensamiento de diseño para analizar y resolver un problema, de la forma en que lo haría un diseñador, descomponiendo en partes más pequeñas el problema para analizarlas. Es una metodología de innovación con origen en la Universidad de Stanford, aplicándose por primera vez en los años 70 por Tim Brown, CEO de la consultora IDEO.

como también superarse continuamente, impactarán en los resultados de la organización y en la práctica de sus trabajadores.

8. “Analista web: uno de los perfiles más demandados”. Para entender profundamente y con precisión los procesos operacionales es necesario rediseñar equipos analíticos para desplegar soluciones digitales que posibiliten analizar, medir y usar la información, eso requiere del analista web, un nuevo perfil profesional. La analítica web se está utilizando en una importante diversidad de procesos empresariales, los más requeridos los de contratación porque son los que requieren esta medición, le siguen los de gestión del rendimiento. Los ejecutivos tienen ahora nuevas herramientas de análisis que les permite disponer de gran combinación de métricas que colaboran con ellos a entender qué estrategias son las más acertadas en función de los resultados.
9. “Estrategias de diversidad e inclusión”. Hoy, disímiles generaciones, *millennials* (nacidos entre 1980 y primeros años del 2000) y *Baby Boomers* (nacidos entre los años 1946 y 1965) comparten un mismo lugar de trabajo, lo que convirtió en prioritaria toda estrategia en diversidad e inclusión, porque impresionan fuertemente sobre la marca, el rendimiento y los propósitos corporativos, por eso configuran uno de los aspectos más notorios para la “adquisición de talento” y la confección de la *employment brand*. Las empresas tienen que establecer reglas fundadas en la transparencia y que infundan modificaciones en los procesos de medición para detectar eventuales situaciones de desigualdad de género, raciales o por desproporción en las reparaciones y recompensas.
10. “La transformación de los puestos de trabajo”. El incremento y adopción de tecnología cognitiva y la digitalización de los procesos ha ido modificando la índole del trabajo. “La automatización, la robótica y los sistemas de inteligencia artificial están transformando la fuerza laboral”. Simultáneamente, las empresas están rediseñando los lugares de trabajo para aventajarse sobre la realización de tales tecnologías. Muchos autores consideran la consecuente posibilidad del “fin del trabajo”, como lo señaló Rifkin, según Deloitte, que asegura está comprobado, el uso de estas herramientas permitirá la creación de nuevos lugares de trabajo especializado y que además aumentará la productividad. Es necesario pensar en los trabajos como un conjunto de acciones que, de ser automatizadas, colaborarán en “concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, la del empleado y en la propuesta de valor de la organización a la sociedad”.

### 4.3. Empleos del Futuro

El Centro del Futuro del Trabajo de Cognizant que dirige Benjamin Pring<sup>17</sup>, publicó *21 Jobs of the Future A Guide to Getting – And Staying – Employed Over the Next 10 Years* (21 trabajos del futuro. Una guía para conseguir y permanecer empleado durante los próximos 10 años). Considera Pring que todo lo que pueda hacerse on line se hará on line. Por esta razón, entre otros, los empleos más demandados serán vendedores de servicios de inteligencia artificial, desarrolladores de software.

Algunos de los roles, señalados en el Gráfico 20 en función del tiempo en que surjan y conforme al nivel de tecnología, serán los siguientes:

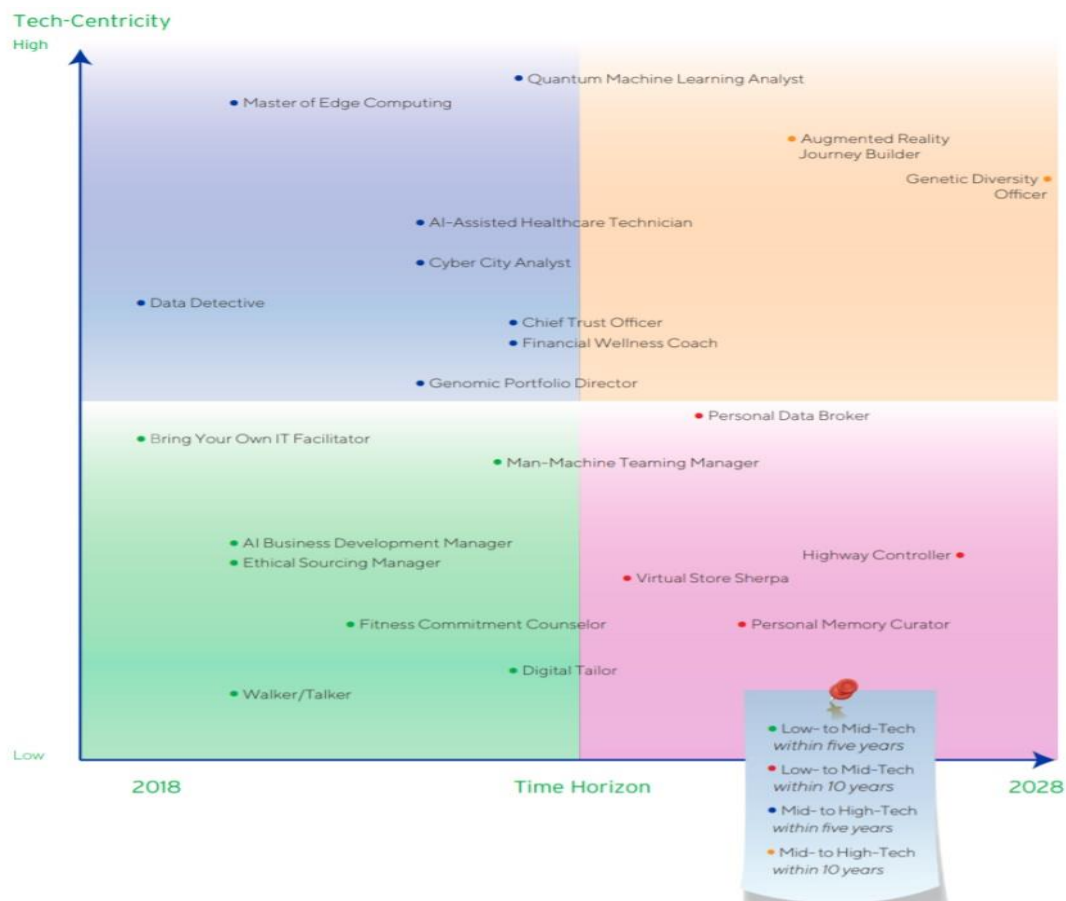
- “Data Detective” (Detective de Datos). Investiga lo que esconda *Big Data* para pensar su provecho. Se indica ventajoso estar titulado en matemáticas, física o economía.
- “Man-Machine Teaming Manager” (Gerente de Equipo Hombre-Máquina). El rol implica saber combinar las eficacias de las herramientas y de la inteligencia artificial (exactitud, cálculo, presteza) con las de las personas (conocimiento, razonamiento, empatía, versatilidad). Se sugiere tener estudios sobre psicología, neurociencias, sistemas e ingeniería.
- “Highway Controller” (Controlador de Carreteras). Para controlar el tráfico de drones y/o autos autónomos.
- “AI Asister Healthcare Technician” (Técnico Sanitario con Uso de Inteligencia Artificial). Se relaciona con la telemedicina, que consiste en el seguimiento del estado de salud de las personas. Se sugiere título de enfermero con buenas relaciones interpersonales.
- “Financial Wellnes Coach” (Coach de Bienestar Financiero). Se relaciona con asesorar financieramente.
- “Digital Tailor” (Sastre Digital). Se toman los pedidos y las medidas de los clientes a distancia y se confecciona con herramientas tecnológicas
- “Fitness Commitment Counselor” (Consejero de Compromiso Físico). Como consejero a distancia para, por ejemplo, adelgazar.
- “Ethical Sourcing Officer” (Responsable de la Ética en los Suministros).

---

<sup>17</sup> Ben Pring, director del Centro para el Futuro del Trabajo de Cognizant.

- “Walker/Talker” (Acompañante para Caminar y Charlar”. Relacionada con mayor presencia en la sociedad de adultos mayores que están solos.
- “Personal Memory Curator” (Curador de la Memoria Personal). También relativo al cuidado de adultos mayores. Se trata de colaborar en el ejercicio de la memoria. Esta tarea requiere el uso de herramientas virtuales para recrearles lugares visitados y/o situaciones ocurridas. Se necesita paciencia.
- “Personal Data Broker” (Agente de Datos Personales). Consiste en lidiar contra noticias falsas, calumnias e injurias que perturben a personas.
- “Master of Edge Computing” (Master en Computación de Borde). Relacionado a IoT.

Se pueden citar también trabajos relativos a entretenimiento como, por ejemplo, construir salas de realidad virtual o de estadios para video juegos.



**Gráfico 19: El Camino Hacia el 2028**  
Fuente: El Centro del Futuro del Trabajo (2017)

#### **4.4. Estado del Arte**

El Anexo 1, Estado del Arte, es el resultado de la búsqueda de trabajos de investigación y/o tesis agrupados en tres categorías: Gestión de la Calidad, Gestión del Conocimiento y Gestión Organizacional, varios de cuyos conceptos se corresponden con la variable Gestión de la Productividad del Factor Humano, es decir, con algunas dimensiones de la misma: Motivación, Satisfacción laboral, Competencias, Participación, Trabajo en equipo y cohesión, Manejo de conflictos, Cultura organizacional, Liderazgo, Formación y desarrollo y Clima organizacional. (Mirza Cequea, Carlos Rodríguez-Monroy y Miguel Núñez Bottini, 2011)

Tales trabajos, correspondientes a los años 2009 a 2019, se mencionan por hoja separada diferenciando en una tabla los autores, el año de publicación, el título de esta, con una referencia a la dirección que lo identifica en la web por nota al pie, la institución que lo publicó y un resumen o introducción del mismo. Una vez realizado el análisis de los mismos se procede a extraer, de cada uno de estos, los conceptos significativos para esta tesis, los que serán empleados, además del Marco Teórico, en el Capítulo 5, en un Análisis Comparativo con el Trabajo de Campo que se efectúe.

## Capítulo 5 – Diseño Metodológico

En este capítulo se trabaja con un diseño metodológico de tipo cualitativo y participativo, mediante la recopilación de datos obtenidos a través de un instrumento específicamente elaborado por la tesista, análisis de los mismos, construcción de una teoría, es decir de un sistema lógico a partir de los datos y las observaciones realizadas, para aseverar que, en base a tales condiciones, se llevarán a cabo determinados supuestos, fundamentados en el marco teórico y en un estado del arte idóneos, mediante un método hipotético deductivo que permitirá expresar corolarios y deducir o postular diferentes hechos a través de ciertas normas y razonamientos.

El método de *Grounded Theory*, GT, o Teoría Fundamentada, creado por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss (1967) de análisis comparativo constante, resulta ser el más apropiado para este estudio.

Esta metodología investiga los por qué y los cómo se consideraron para asumir una determinada decisión, en contraposición con la investigación cuantitativa (que espera responder preguntas como cuál, dónde, cuándo, cuánto), basándose en pequeñas muestras o en específicos casos de estudio, para comprender qué sucede en la observación de grupos de población reducidos, como, por ejemplo, en este caso, consultores en calidad, categoría *senior*, por su vasta experiencia, los que serán entrevistados.

La entrevista, en investigación cualitativa, es un proceso comunicativo. Se trata de un encuentro entre personas, planeado y programado con antelación. Actualmente, dadas las posibilidades de comunicación, gracias a la tecnología, se pueden realizar a distancia por medio de video conferencias, chats, WhatsApp. Pero, debe tenerse en cuenta, que toda entrevista tiene que desarrollarse como parte de un procedimiento que no puede ser entendido aisladamente del ámbito de los protagonistas. Se establece a manera de diálogo, el que difiere de una conversación habitual porque se basa en una hipótesis y se conducirá por objetivos fundados en intereses cognitivos.

El fin fundamental de la entrevista, en investigación cualitativa, es someterse a la perspectiva de los individuos, entender sus apreciaciones y sentimientos, sus actitudes y motivaciones. Pretende saber sus creencias, criterios, las interpretaciones y acciones que dan a sus experiencias. El entrevistador tiene que accionar un conjunto de recursos que favorezcan el sentimiento de

confianza y de mayor acercamiento por parte del entrevistado, para que la relación sea distendida y permita obtener la información esperada, y no resulte un interrogatorio. Es importante considerar, para el desarrollo, el contexto, las preguntas, la elección de los entrevistados es clave y la obtención del *rapport*. Esto implica que los encuentros en la investigación demandan una ajustada comunicación con los individuos de las agrupaciones o sucesos investigados. Todo detalle puesto en consideración es importante. Escuchar atentamente cada información que brindan, permitirá entender su accionar y valorar su realidad, la que puede ser muy distante o diferente de la del investigador.

En esta tesis se efectuarán entrevistas en la modalidad semiestructurada o, también llamada, estandarizada no programada, es decir aquella en la que los individuos entrevistados pueden ser interrogados con el mismo guión, pero con libertad en los ejes que conducen sus respuestas y sin exigir el orden de las preguntas.

Los pasos que seguir en el Trabajo de Campo son:

- Determinar los temas a encarar en las entrevistas semiestructuradas a los consultores *senior*, especialistas en calidad.
- Elaborar las preguntas a realizar en las entrevistas constituyendo el Anexo 2 Entrevista Semiestructurada.
- Realizar las entrevistas a los consultores de acuerdo con el Cuestionario, acordando previamente, con cada consultor, el lugar y hora de la entrevista, luego de explicarle el motivo de esta y la temática a tratar y de confirmarle que se respetará el anonimato.

Las entrevistas se realizarán en forma individual, con el especial agradecimiento de la tesista, en el lugar y fecha acordados y se grabarán las respuestas en cada caso, de mediar la aceptación de la grabación por parte del consultor.

- Desgrabar las entrevistas de cada consultor.
- Por cada pregunta, analizar todas las respuestas de todos los consultores, conformar una tabla que incluya las frases sobresalientes y deducir de todas ellas un Corolario que incluya porcentajes evaluativos y represente e interprete el contenido de todas las respuestas.

Continuando con la metodología se realizará un Análisis Comparativo.

De acuerdo con Roberto Fideli (1998) el método comparativo permite confrontar dos o más propiedades declaradas en dos o varios objetos, en un tiempo determinado o en un período de tiempo de cierta amplitud.

Para realizar el Análisis Comparativo se considerarán los Corolarios deducidos de cada conjunto de respuestas de los consultores, emitidas por cada pregunta, contra conceptos elegidos del Marco Teórico y del Estado del Arte atinentes a esta tesis, de modo de constatar la presunción o determinar las diferencias.

Tal Análisis Comparativo podría ser representado por un gráfico o una tabla que permita una clara visualización de este. En esta oportunidad será representado en una tabla, Representación del Análisis Comparativo, colaborando, esta imagen, en efectuar una Triangulación de fuentes de información.

La triangulación, de acuerdo con Okuda Benavides y Gómez Restrepo (2005), constituye el uso de distintos métodos (cuantitativos y/o cualitativos), de fuentes de datos y de teorías, de investigadores, de contextos, en el análisis de un fenómeno de estudio.

La palabra triangulación es utilizada por analogía con el uso en la toma de distancias cuando se confecciona un mapa topográfico. Al situar tres puntos no alineados se forma un triángulo, logrando, desde cada punto, una orientación respecto de los otros dos y focalizarse en la intersección de los tres semiplanos definidos por cada dos de los tres puntos. Pero realmente triangulación es un término metafórico, que colabora con el investigador en la búsqueda de patrones convergentes que le permitan desplegar o constatar una apreciación global del fenómeno, propósito de la investigación sin significar expresamente que sea necesario usar tres métodos, fuentes de datos, conjeturas o contextos.

Para la investigación cualitativa la triangulación comprende el uso de distintas tácticas, como por ejemplo diversos métodos, los que podrían ser entrevistas personales, grupos focales o talleres de investigación, suponiendo que, al acometer, por así decirlo, distintos frentes, las fragilidades de cada estrategia se fortalecen con las otras y que, de utilizar una sola estrategia, los análisis resultan más vulnerables a errores metodológicos propios de la estrategia. En cambio, la triangulación, permite ver un problema desde distintos ángulos, incrementando la autenticidad y coherencia de los descubrimientos.



Cuando dos tácticas muestran efectos similares se comprueban los resultados, pero, si ocurre lo contrario, la triangulación posibilita ampliar la perspectiva, ante la complejidad de la investigación, realizando otros planteos sobre la interpretación de un mismo fenómeno. Así también merma la probabilidad de malentendidos, porque la redundancia, en la colecta de datos, aclara significados y confirma la iteración de una observación.

La triangulación sirve para reconocer las distintas formas de cómo un fenómeno puede ser visto. Por lo tanto, no sólo valida la información, sino que incrementa y profundiza su comprensión.

En la página siguiente se presenta el Gráfico 20 que representa el Diseño del Proyecto de Investigación.



**Gráfico 20: Diseño del Proyecto de Investigación**

Fuente: Elaboración propia

## 5.1. Trabajo de Campo

Se efectúa el trabajo de campo consistente en la entrevista a 10 consultores nivel senior, especialistas en calidad.

### 5.1.1. Determinación de los Temas Centrales

Para verificar que, dada la Norma ISO 9001:2015, la Gestión de la Calidad contribuye, mediante la Gestión del Conocimiento, a mejorar la Productividad del Factor Humano, en las entrevistas a consultores *senior* en calidad, se les formulan preguntas basadas en las diez dimensiones de la Productividad del Factor Humano (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011) a las que se agrega una pregunta sobre Capitalización del Conocimiento, constituyendo el Anexo 2 Entrevista Semiestructurada.

El propósito consiste en saber:

- de qué forma un consultor procura el valor máximo en cada dimensión, como un objetivo de su propia tarea, ratificando así que la Gestión de la Calidad incide en la Productividad del Factor Humano y
- en qué medida considera valiosa la Capitalización del Conocimiento.

Por lo tanto, los Temas Centrales de las preguntas que conforman parte el Anexo 2 Entrevista Semiestructurada son:

- motivación
- satisfacción laboral
- competencias
- participación
- trabajo en equipo y cohesión
- manejo de conflictos
- cultura organizacional
- liderazgo
- formación y desarrollo
- clima organizacional

con el agregado de una pregunta más sobre:

- capitalización del conocimiento

### 5.1.2. Entrevistas a los Consultores

Para realizar el trabajo de campo la tesista entrevistó en el año 2019, en Argentina, a 10 consultores senior en calidad. Todos ellos desarrollan su profesión en forma independiente, trabajando de manera personal y/o para consultorías, desempeñándose en organizaciones empresarias, de distinta envergadura (PyMES y grandes empresas, incluso de orden internacional), y gubernamentales, tanto en Argentina como en países de Latinoamérica, en general.

Siguiendo los pasos detallados para la realización del Trabajo de Campo y determinados los Temas Centrales se elaboran las preguntas que se formularán a los consultores, constituyendo el Anexo 2 Entrevista Semiestructurada.

Una vez realizadas las entrevistas se desgraban y se analizan todas las respuestas, extrayéndose de las mismas los conceptos más significativos, de acuerdo con los Temas Centrales, los que se vuelcan en la siguiente tabla de elaboración propia.

**Tabla 6: Respuestas de los Consultores a las Preguntas del Anexo 2**

<b>Temas Centrales</b>	<b>Respuestas de los Consultores</b> <small>(para conservar el anonimato los nombres propios fueron reemplazados por Fulano o similar)</small>
<b>Motivación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personalmente doy mucho trabajo a todo el mundo, reparto trabajo, (...) pero (...) sé lo que están viviendo, lo que están pasando, dónde tienen capacidad para hacerlo, dónde tienen o problemas personales o los saturé con la capacidad y ahí busco apoyo, (...) ven que trabajo las 12 horas del día sin parar, con lo cual busco copien mi perfil (...) es decir que amen el trabajo.</li> <li>2. Estoy convencida de que hay que insistir. Ver cómo están, preguntarles, tener cierto tacto en ir en momentos en los que ellos puedan prestar más atención. (...) chequeando si la información se tomó o no (...) yo trato de motivar de la mejor manera.</li> <li>3. (...) yo busco (...) moverlo hacia, que se apropien de lo que estoy dando, y dándole un valor enorme porque sé que lo que estoy dando es de alto valor que lo aprecien, que le den ellos la importancia para ellos y lo visualizo como que se llevan algo que no se los va a sacar nadie. Luego busco los puntos fuertes que tienen (...): la valentía, la capacidad de decir esto puedo aunque no creía que podía.</li> <li>4. Me gusta la valoración personal del empleado al principio y al final. Es reconfortante escuchar que pudieron cambiar y mejorar su proceso, y que tienen muchas ideas más para seguir mejorando.</li> <li>5. Haciendo partícipe a los involucrados de las decisiones que se toman, respecto a cómo definir y establecer la forma de realizar las actividades</li> <li>6. Haciendo entender (...) los beneficios propios de la mejora del desempeño y en particular, convenciendo a los mandos medios y a la</li> </ol>

	<p>Dirección de la empresa sobre la importancia de su liderazgo (autoridad para la toma de decisiones y responsabilidad para hacerse cargo de los resultados obtenidos).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Resaltando la importancia del proceso que la persona está realizando, lo que le aporta y lo que representa la mejora del mismo ante su superior.</li> <li>8. Movilizando al personal para crecer como personas y como profesionales realizados en su trabajo, para el éxito individual y de la organización a la que pertenecen, mediante el compromiso y la pasión.</li> <li>9. Fundamentalmente alentándolos. (...) que sientan que lo pueden lograr solos. Tienen que ver y comprender los indicadores.</li> <li>10. (...) no siempre se logra. Lo interesante es decir y no hacer para que tengan que hacerlo ellos mismos y comprueben que pueden.</li> </ol>
<p><b>Satisfacción laboral</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay personas que ocupan más de un rol y luego a través de evaluaciones continuas, evaluaciones de desempeño, se iba viendo el nivel de adherencia que esta persona tenía para el rol, ya sea para alcanzar el objetivo, la meta planteada para ese puesto en competencias blandas y en conocimientos o para superar o cumplir en un grado de excelencia.</li> <li>2. (...) tiene que ver (...) con mi trabajo porque tenía más afinidad con los horarios a la mañana, hay más tranquilidad para moverse que a la tarde.(...) A la gente de la tarde la molesto mucho menos porque hay mucho más movimiento. (...) o voy con la información más procesada. (...) se gestaron algunos roles (...) hay cosas que se les preguntó a uno hay cosas que se las preguntó a otro. (...) tienen mucha conciencia de que esto (...) tiene que funcionar bien.</li> <li>3. (...) que entiendan cuál es la necesidad, cuál es el problema, qué es la carencia y después juego mucho poniéndolos en situaciones un poquito tensas para que tomen decisiones, que contesten, que estén siempre atendiendo a la temática que se está transmitiendo y haciendo mucho debate. Y luego trato, (...) de que lo lleven a la práctica pero digo: (...) ahora que podrías resolver o que tenés que resolver y qué herramienta usás para ese objetivo.</li> <li>4. (...) mostrando la importancia de su labor. Los indicadores de gestión son una herramienta que sirve para mostrarle a las personas la importancia que tiene su trabajo en la organización. Cuando pueden dimensionar esto a través de un indicador, se puede lograr mayor compromiso, participación o empoderamiento de la persona porque ya conoce el valor de su trabajo y como afecta a los demás.</li> <li>5. Se trabaja de forma constante en transmitir la importancia de las actividades que se realizan.</li> <li>6. (...) promoción de la participación del personal.</li> <li>7. Cuando ven resultados que le permite satisfacer sus necesidades o expectativas.</li> <li>8. Por medio del liderazgo, roles y competencias, valores compartidos y comunicación.</li> <li>9. Cada vez que lo considero necesario hablo con la dirección por la mejora del medio ambiente.</li> <li>10. (...) que sus actividades mejoraron los indicadores.</li> </ol>
<p><b>Competencias</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) depende de cada empresa (...) hay que certificar la norma ISO 9001, ese era el gran objetivo que tenían para ese año, entonces, a cada uno, desde el punto de vista de su responsabilidad, recursos humanos tenía que</li> </ol>

	<p>gestionar las competencias, gestionar las capacitaciones, mantener registros, asegurar la eficacia de las capacitaciones que se fueron tomando o auto capacitaciones, y así, cada uno de los actores involucrados, desde su punto de vista, le bajaban objetivos a través de este software. El software también contemplaba cuáles serían las competencias necesarias para un puesto que ocupaba una persona o para rol porque a veces no son puestos claramente definidos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. No trabajamos sobre eso porque el alcance fue de gestión administrativa, los requisitos que tienen que tener para el puesto (...) los que están ahí las tienen por demás.</li> <li>3. Hoy, sobre todo en las empresas que tienen tanta necesidad de requerimientos de conocimiento se empieza a dar atributos de perfil de conocimiento. Significa que tiene que saber o un lenguaje o tiene que tener ciertos requisitos tecnológicos, cierta formación preliminar.</li> <li>4. (...) se toman esas experiencias, se evalúan, se mejoran y se aplican de la mejor forma posible en la nueva organización.</li> <li>5. (...) que los profesionales sean expertos en la temática. No alcanza con ser idóneo.</li> <li>6. (...) se trata de capacitar al personal respecto de las herramientas disponibles para la mejora de la gestión.</li> <li>7. (...) Con los conocimientos propios (...) se adaptan los procesos a las mejoras con los recursos.</li> <li>8. Asesoría (...) con foco en la formación de los empleados, sus evaluaciones de competencias, y mejoras en los planes de capacitaciones propios de la organización. Participo de las inducciones a los empleados de la organización sobre temas relacionados con el sistema de gestión de la calidad.</li> <li>9. Se capacita a los empleados en función de los nuevos procesos y en base a la Norma de calidad.</li> <li>10. (...) dependerá de la necesidad de aumentar o no la plantilla, previa selección en base al perfil requerido.</li> </ol>
<p><b>Participación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) se proponen las tareas que pueden estar previamente establecidas o se definen y a partir de ahí el jefe suele hacer un seguimiento a ver si se están cumpliendo o no.</li> <li>2. Se nota la predisposición por tantos detalles y pregunté quién las hizo, creo que lo había hecho Fulana (...) Pero eso también lleva esto charlas, ellos ya lo tenían pero se logró.</li> <li>3. Buscar aquellos elementos que pueden modificar sustantivamente los resultados de la organización.</li> <li>4. (...) se realizan reuniones en donde participen todas las áreas involucradas. Es posible que se realicen reuniones previas con cada área, se genere un resumen o diagrama de integración e impacto y luego se presenta a todas las áreas juntas para abrir el debate, resolver cualquier desvío o mejorar los puntos de integración.</li> <li>5. Se procura el uso de herramientas informáticas que facilitan la tarea de recopilación y acceso al conocimiento.</li> <li>6. (...) que monitoree el avance en la implementación de las acciones de mejora y que colabore en el control operativo de las acciones.</li> <li>7. Trabajando en conjunto con el área de desarrollo para favorecer al negocio en función del mercado y si es posible con el cliente de la organización.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. (...) el uso de herramientas informáticas para reemplazar tareas manuales que mejoran el tiempo y la productividad de los empleados en la organización.</li> <li>9. Se muestran activos y expectantes con los resultados. (...) y el jefe controla los avances, pero la actividad la desarrollan solos según las pautas.</li> <li>10. (...) están pendientes de los resultados (...) se comprometen con la tarea.</li> </ol>
<p><b>Trabajo en equipo y cohesión</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) puedo saber claramente si en la casa realmente la persona que programa está programando, con lo cual eso no implica que a veces no me serviría hasta puede no ser sincero cuando registran sus actividades, pero si uno sabe que le da determinada carga de trabajo y que esa carga tiene un cierto tiempo para cumplirse y que en el tiempo esta persona no lo está cumpliendo tampoco, en la próxima y en la próxima ahí ya habla por sí solo, no se necesita medir lo que hace para darse cuenta.</li> <li>2. Está bueno esto de medir o de tratar de detectar con indicadores en qué medida la gente cumple sus responsabilidades pero a partir de que estén estrictamente establecidos los objetivos que tiene que hacer. En realidad de alguna manera se empezaron a gestar algunos roles, de manera intuitiva o por ahí por actividad (...). De alguna manera si hay algunos roles la verdad es que trabajamos bien en equipo.</li> <li>3. El consultor tiene ahí un rol muy muy importante porque es el que tiene que dar la orientación y configurar un modelo. Ese modelo va a depender mucho de la cultura, de cuán permeables son al cambio, de los grados étareos de que edad tiene cada grupo, como juegan también cuestiones secundarias de equipos de futbol, gustos, entonces conformar esos equipos, tienen que conjugarse muchas variables. El consultor siempre tiene que identificarlas para después proponer alguna simbiosis.</li> <li>4. Tenemos que trabajar en equipo para integrar procesos gestionados/ejecutados por personas, entonces el equipo es fundamental. El desarrollo del equipo se basa en la comunicación, compartir conocimiento, llegar a acuerdos y entendimiento de procesos en común.</li> <li>5. Se procura trabajar muy fuerte en el aspecto de comprometer a los recursos con las actividades que desarrollan.</li> <li>6. Sí totalmente...!; no se concibe proponer el desarrollo de acciones de mejora si no se conforman equipos de trabajo multidisciplinarios con un líder identificado para cada uno de los procesos internos y a cargo de las tareas identificadas en el proyecto.</li> <li>7. Siempre, se necesita el aporte de las diferentes áreas con su trabajo y su experiencia.</li> <li>8. Sí.</li> <li>9. (...) no se puede trabajar si no es en equipos interdisciplinarios, por supuesto que depende del volumen de trabajo, la diversidad de temas, los tiempos, la competencia, etc.</li> <li>10. Hoy en día las organizaciones son horizontales, la comunicación es entre empleados dirigidos por un jefe y entre áreas. Tiene que haber muy buena comunicación.</li> </ol>
<p><b>Manejo de conflictos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) usan esto para estrategias de crecimiento dentro de la empresa, cuanto mayor se cumple con los perfiles del puesto y además, incluso, tiene competencias que están en puestos más elevados, es un candidato a subir de puesto el día que haya una vacante. Es inevitable pero manejable.</li> <li>2. Es difícil (...) entre sectores, porque entiendo que se generan a veces esas cosas bueno yo hago ese trabajo y a veces es difícil.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Generalmente a nadie le gusta que le digan lo que está mal, por un lado. (...) cualquier movimiento que uno haga para modificar el estado en el cual se encuentra, va a provocar una reacción tan intensa como es la propia acción que uno quiere modificar.</li> <li>4. (...) en primer lugar teniendo claro responsables y responsabilidades; luego en caso de ser necesario haría un análisis puntual.</li> <li>5. Se procura involucrar a todos los referentes que luego deben hacer uso de las definiciones que se logren. Esto facilita el hecho.</li> <li>6. (...) se debe procurar articular las mejoras individuales en procura de alcanzar los objetivos pretendidos para la mejora del desempeño global.</li> <li>7. Desde el punto vista del consultor se define la responsabilidad, la autoridad, contribución al trabajo y mejora, que efectúa el empleado en función de los objetivos fijados por la dirección o sus superiores.</li> <li>8. Con reuniones de trabajo, se recomienda diagnosticar la situación actual de un equipo de trabajo y desarrollar el plan de acción para conseguir la situación deseada.</li> <li>9. Es necesario estar atento antes de que ocurra. Pero siempre pueden aparecer diferencias. Si uno se antepone a la situación lo podrá ir llevando hacia una solución.</li> <li>10. Es que en muchos casos surgen competencias entre los integrantes de un equipo. Hay que tratar de manejarlo.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Cultura organizacional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En ISO hay más de 2500 normas de tecnología, acá si conocemos 3, la ISO/IEC la 90003, alguno oyó hablar de la 12207 casi te diré que ni la usan. Sí se habla cada vez más de la 27000, toda la familia de normas 27000 de seguridad, pero eso es una aguja en un pajar, hay mucho más para enriquecerse, pudiendo acercarse a este tipo de normas que resuelven problemas y que ya están consensuadas en forma internacional, con la gente que padeció estos problemas y gente que se lo pudo solucionar, ellos elaboraron las normas.</li> <li>2. Yo creo que es un tema pendiente que veamos, como por ejemplo hoy en día hay ISO de seguridad en el uso de internet de las cosas.</li> <li>3. (...) después eso que yo lo terminé de armar así como estaba o los manuales o alguna modificación en alguna matriz en mucha documentación, así como estaba eso cuando empezó a certificar (...) que estaba en trámite de certificación esa información mía el área se la pasó (...) porque estaba mejorada. Es lo bueno de trabajar así, porque ellos cuando encuentren algún error en eso o alguna cosa para mejorar el área me le va a comunicar a mi también.</li> <li>4. Que todo el personal, ya sea que lo trae por su práctica o está depositado en un procedimiento, en alguna información documentada, en una foto, garantizar que es el mínimo de estándar de atributos que tiene que hacer en su tarea, ya sea de un parámetro de un proceso, ya sea de un parámetro de un producto, ya sea una característica de un servicio, tiene que identificarse cuál es el mínimo a esperar en el producto, en el proceso o del servicio.</li> <li>5. Las reuniones con la dirección y la gestión de riesgos y oportunidades, permiten un espacio para introducir ideas a la organización, con esta mirada independiente.</li> <li>6. Se procura trabajar en equipo con la organización. Ellos definen, nosotros orientamos. (...) depende del compromiso de la organización respecto a las definiciones tomadas.</li> <li>7. Brindando conocimientos, mostrando diferentes formas de hacer las cosas bien, presentando novedades y experiencia.</li> <li>8. El impacto en la organización es alto y está relacionado con el trabajo en equipo e interdisciplinario según los objetivos establecidos.</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Es importante tener en claro la misión, la visión y la estrategia de la empresa. Es necesario analizar, básicamente con la dirección, los indicadores y dar una opinión confiable y factible en base al <i>know how</i> que uno puede aportar y los riesgos que haya que asumir eventualmente.</li> <li>10. A veces es necesario cambiar la estrategia y saber cómo manejar e implementar ese cambio.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) los líderes son impuestos con cargo gerencial o jefatura, hay entre pares también, hay distintos modos de liderazgo, ya sea por la personalidad, gente que sea más carismática o más empática y también por el conocimiento, o sea gente que es técnicamente sólida también puede llegar a mostrar un liderazgo.</li> <li>2. (...) responsable de que todo el sistema más o menos camine en función de lo que la norma pide.</li> <li>3. (...) tiene el <i>know how</i> de cómo resolver ese requisito que puede estar, repito, en un documento, un procedimiento o en el buen saber y entender del grupo.</li> <li>4. (...) usa la premisa de simplificar una actividad o proceso, la idea es mejorar la productividad o la eficiencia, o la eficacia.</li> <li>5. (...) insiste en la gestión sistémica de la actividad.</li> <li>6. (...) los modelos de gestión para cualquier tipo de organización, deben estar liderados, considerando el alcance de los procesos (que incluyen el aporte de tareas del personal perteneciente a diferentes sectores de las compañías).</li> <li>7. (...) asesora en base a la experiencia adquirida por la cantidad de procesos y productos.</li> <li>8. (...) a partir de la recopilación, estudio e interpretación de un conocimiento generado previamente, o que se genera a partir de la observación.</li> <li>9. (...) puede surgir sólo por su carisma o por empatía con el resto del grupo o por destacarse por su talento.</li> <li>10. Un líder influye en los compañeros de equipo y los conduce hacia un objetivo determinado. Puede ser considerado el máximo responsable de los resultados, por lo que requiere una mayor capacidad de responsabilidad y compromiso.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Formación y desarrollo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) tendría urgente investigado o me acercaría a la academia para estudiar más de fondo, no una capacitación solamente sino, como digo yo, con investigación, todos los temas que tienen que ver con las nuevas tecnologías. Inteligencia artificial no es nueva, (...), y los chicos hoy en día hacen redes neuronales, robótica, etc.</li> <li>2. El tema es que desde el área se actualizan los conocimientos y yo al tener contacto con la gente de ese área a veces colaboré con ellos, actualizó alguna teoría lo comunico al área, que también lo difunde, tenemos un ida y vuelta, eso sí es más genérico.</li> <li>3. Como mi vocación es la docencia me resulta muy muy fácil, es mi fortaleza justamente, sentarme y asentar el conocimiento que trae cada uno. (...) le trato de mostrar que lo que ya trae es muy parecido a lo nuevo pero configurado de otra manera.</li> <li>4. Colaborando con el entendimiento de la norma a través de conferencias, consultas personales o preparando algún resumen que pueda orientarlos para luego aplicar el tema. Ya través de la experiencia y brindando una</li> </ol>

	<p>mirada objetiva sin posibles vicios del día a día o del involucramiento en intereses de la organización, es decir, una visión independiente.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Como parte de las actividades, siempre se hace foco en la formación de los recursos. De esta forma, en la medida que la organización madura va tomando más conciencia de la importancia de la actividad.</li> <li>6. Parte de mi tarea consiste en realizar actividades de capacitación programadas, tendientes a integrar al personal en grupos multidisciplinarios para el abordaje de las acciones de mejora agrupadas en procesos (esto afecta tanto a capacitaciones para promover la integración horizontal y vertical conforme a los objetivos establecidos).</li> <li>7. Por medio de casos surgidos de la experiencia.</li> <li>8. Participo de las inducciones a los empleados de la organización sobre temas relacionados con el sistema de gestión de la calidad.</li> <li>9. La capacitación forma parte de mi actividad.</li> <li>10. La idea es mejorar las capacidades de los individuos para la implementación satisfactoria de los procesos en base a los objetivos determinados.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Clima organizacional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hemos estado auditando empresas ISO 20000, que eran grandes empresas, con más de 1000 empleados que llegaban a tener un software para gestionar competencias y tenían dos cosas que llamaban la atención: una es lo que digo yo, bajaban los objetivos de negocio, los objetivos que tenía la alta gerencia para ese año, lo bajaban a nivel de cada persona.</li> <li>2. No hablo con cada sector, para centrar la información hay un comité de calidad, está la gente del área, hay más gente y está el auditor líder que es un auditor que es el que trae toda la data actualizada. Tenemos este auditor y es el que hace las auditorías internas acá. Yo puedo auditar de alguna manera. Él viene con lo nuevo y el área lo implementa en cada sector. Por eso te digo yo sé que hay sectores donde hay este resquemor de decir trabajé tanto y no me gusta que se lo den a otro. Es un desafío que la gente pueda entenderlo. Compartirlo de esa manera.</li> <li>3. (...) el consultor, previamente hizo un pre diagnóstico de las factibilidades que sus ideas buenas serán aceptadas., qué habilidad tiene el consultor para interpretar las fortalezas y debilidades organizacionales, los factores psicológicos, el poder en lograr que el otro haga lo que la empresa requiere.</li> <li>4. Como consultor externo se tiene un compromiso contractual que cumplir, y como cualquier proyecto depende del grado de participación de la organización para cumplir con los plazos y entregas.</li> <li>5. Las organizaciones promueven la investigación como base para el desarrollo de sus productos o servicios. En este sentido están dispuestas a invertir en muchos casos sin tomarlo como investigaciones y poder capitalizar las mismas distribuyendo conocimiento. Falta nivel de maduración en la industria del software para comprender todos los beneficios que darle conocimiento a las investigaciones puede generar.</li> <li>6. Siento haber logrado erradicar el paradigma del trabajo individual, convenciendo al personal (líderes incluidos), sobre los beneficios de implementar programas participativos multidisciplinarios (que incluyen el aporte de personal de diferentes sectores en la organización).</li> <li>7. La certificación de la organización en función de las diferentes normas, con un trato cordial que permite satisfacer las necesidades de la Dirección.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. En post de la mejora continua y el cumplimiento del objetivo relacionado en el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, se asignan y dispone de los recursos de la organización.</li> <li>9. Las auditorías resultan tensas tanto para el asesor, como para los empleados y la dirección. Pero la empresa dispone de todo lo necesario y ofrece servicio de cafetería y cáterin para distender, porque se prolonga por varias horas, incluso más de un día.</li> <li>10. La cohesión en equipo con la dirección es fundamental para el logro de un pleno entendimiento de las acciones a tomar en función de los cambios necesarios.</li> </ol>
<p><b>Capitalización del conocimiento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desgraciadamente no es claramente tenido en cuenta por todas las empresas, algunas más, algunas menos. Yo veo que en general se desperdicia, de eso nos damos cuenta cuando se va alguna persona y es tan difícil de reemplazar, es justamente porque no gestionamos el conocimiento antes de que ella se vaya. Por suerte las organizaciones están empezando a tener, a estar concientizadas del uso de lo que serían las herramientas de <i>business intelligence</i> y esto hace que cierto conocimiento esté institucionalizado es decir gestionado.</li> <li>2. Yo por ejemplo en el departamento, (...) si yo veo algo que se pue de mejorar en el mío lo comunico al área porque capaz que el área lo puede implementar en los otros sectores sobre todo en los otros departamentos. Entonces el trabajo de mi equipo colabora, y lo que hablas de gestión del conocimiento esto de distribuir el conocimiento es muy importante yo lo tengo claro y por lo menos la gente del área con la que yo trabajo también lo tiene claro. No se puede hacer un manual integral de todo, hay un manual para la parte de investigación, para la parte de procedimientos administrativos, no se puede hacer todo junto por el volumen, se va acotando en función a las necesidades se van armando. (...) lo que hacemos es relevar lo que hacen y ajustar si hay algo que se necesita y se hacen los manuales con lo que ellos hacen y después se controla. Lo importante es que estén los manuales porque si entra alguien nuevo está normalizado bueno agarrás el manual y ves si se enferma, siempre decíamos, si se enferma alguien el qué está puede hacer su parte. Esto pasa mucho en la gestión pública no hay alguien que haga lo que hace otra persona. Te dicen la persona que hace eso no está viene mañana. Al normalizar y tenerlo escrito documentado lo pueden reemplazar. Lamentablemente tuvimos el caso de una persona que tuvo que tomarse licencia por enfermedad justo estábamos trabajando con esto así que enseguida hay dos personas más que habíamos empezado con esto de calidad, ella estuvo haciendo siempre esto de legalizaciones, es la que había ayudado a hacer todo el manual, porque era la única que hacía legalizaciones y cuando empezamos a trabajar empezó a trabajar con Fulana ahora ella está súper capacitada sabe perfectamente todo lo que hacía Sutana y también yo sé que sí Fulana no lo hace lo puede hacer Mengano o cualquier otro agarra el manual y lo hace ya.</li> <li>3. Para capitalizarlo hay que lograr que esté instalado. No hay que transmitirlo solamente si no es una actitud unívoca y tiene que ser biunívoca. Hay que emitir la señal, hay que garantizar que la señal fue recibida, fue entendida y que fue aplicado, recién ahí se capitaliza si no es solamente decir: “sé que existe un libro que dice en alguna página alguna fórmula”.</li> <li>4. Si, considero que si se capitaliza el conocimiento en las empresas.</li> </ol>

	<p>Desde el rol de consultor de calidad, una buena práctica y/o requisito de la norma es la documentación. Trato de colaborar en el sentido de que las exigencias documentales de la norma se desarrollen de una manera simple y que agregue valor a la organización, también proponiendo la búsqueda de herramientas para digitalizar y compartir el conocimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. En la mayoría de las empresas el conocimiento estratégico no es gestionado, solo aquel más operativo y muchas veces tampoco el técnico. Se colabora procurando generar conciencia y estimulando al desarrollo de procesos para la gestión de conocimiento</li> <li>6. La capitalización del conocimiento depende fundamentalmente del involucramiento de la Dirección y de los Mandos Medios con el proyecto de mejora. El aporte del consultor en este sentido, debe pasar por concientizar a los involucrados haciéndoles tomar conciencia respecto de las ventajas que se obtendrán a partir de la implementación de las acciones de mejora vs. No realizar ningún esfuerzo en tal sentido (ej.: identificación y reducción de costos, promoción de la participación del personal, etc.).</li> <li>7. El conocimiento lo capitaliza el área que lo necesita, es nuestra labor aportar al conocimiento de la organización con soluciones y experiencias que ellas no tienen.</li> <li>8. No en todos los casos. Como consultora colaboro en la toma de conciencia de la capitalización del conocimiento, proponiendo mejoras relacionadas con la información documentada de estos, Ej; Lecciones Aprendidas, información de cómo hacer las tareas, el <i>know how</i> de la empresa.</li> <li>9. La cláusula 7.1.6 de la Norma ISO:2015 establece la necesidad de documentar los conocimientos y que estén disponibles permanentemente.</li> <li>10. Es imperioso capitalizar el conocimiento de una organización.</li> </ol>
--	---

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3. Deducción de los Corolarios

Por cada Tema Central de la Tabla 6, considerando todas las respuestas, se deduce un Corolario, con resultados que se indican en porcentajes sobre las 10 respuestas, es decir, el total de consultores encuestados.

### 5.2. Realización del Análisis Comparativo

De acuerdo con la modalidad de la investigación, del Marco Teórico y del Estado del Arte, se extrajeron conceptos concernientes a la temática de esta tesis, para ser comparados con los Corolarios deducidos de las respuestas de los consultores, exceptuando el correspondiente a la pregunta sobre capitalización del conocimiento.

A continuación, por cada Tema Central, se realiza el Análisis Comparativo de cada Corolario con los conceptos extractados:

- **Motivación:**

- **Corolario:**

En general, el 100%, de los consultores, con distintos modos o maneras son proclives a impulsar al trabajador a que compruebe que va a sentirse más realizado como persona y como profesional comprobando lo que puede hacer y obtener logros individuales y para la organización.

- **Del Marco Teórico:**

- de 2.1. Gestión del Conocimiento: “(...) Por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción.” (Castells, 1999)

- de 2.2. Herramientas TICs para el Desarrollo Organizacional Empresarial: Refiere al recurso más importante de cualquier empresa: sus trabajadores, los que tienen distintas capacidades y conocimientos, entre los que es necesario desarrollar los concernientes a la utilización del equipo de cómputo y del sistema de información (SI) de la organización correctamente. (Sistemas UMMA, 2013)

- de 2.3. Transformación laboral: (...) actualmente los profesionales, deben poseer las siguientes características: (...) impulso a sí mismo en la acción. (Scheinsohn y Saroka, 2000)

- **Del Estado del Arte:**

- Peña Estrada, Carlota (2015) afirma: La solución a la actividad improductiva consiste en motivar a los empleados a través de la consecución de objetivos y tareas concretas.

Premiando los resultados, obtendremos empleados motivados en la búsqueda de la eficacia de su trabajo y de la compañía. (...)

La mejora de la calidad y eficiencia en el trabajo aumenta notablemente la motivación y autoestima del equipo de trabajo ya que provoca sensaciones positivas de éxito, disciplina y confianza (Urcola, 2011). (...)

Según corroboran los resultados, las tendencias futuras de la gestión de la motivación giran en torno a el compromiso y el desarrollo. A partir de estas dos fuerzas motivacionales, surgen los modelos y estrategias que motivarán a los empleados en un futuro a corto plazo. Algunas de las empresas más punteras ya han llevado a la práctica estas estrategias, (...).

(...) es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los empleados.

La motivación laboral en los empleados implica compromiso con la empresa, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos. Los retos a los que se enfrenta el entorno empresarial sólo pueden ser abordados por personas altamente motivadas.

Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados. (...)

- Peña Estrada, Carlota (2015) afirma: (...) el futuro de la motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso.
- Villanueva Flores, Leslie (2010) afirma: (...) el punto de partida para lograr el desafío de desarrollar ventajas competitivas innovadoras en las bibliotecas nace de la potenciación y correcta gestión de los recursos humanos, donde factores tales como la comunicación, integración de equipos y por sobre todo, motivación y autoestima profesional son fundamentales a la hora de revitalizar al personal en beneficio de la organización.

- **Satisfacción laboral**

- **Corolario:**

En general, el 90%, expresa que el personal muestra satisfacción al lograr sus objetivos, lo que los hace más colaboradores, los motiva más aún. Los consultores les resaltan mucho la importancia de sus actividades, por ejemplo marcándoles las mejoras logradas en los indicadores, lo que ratifica que trabajaron bien.

En un caso el consultor señala que a veces es necesario solicitar mejora del medio ambiente para los trabajadores.

- **Del Marco Teórico:**

- de 2.5. Servicio de Consultoría Empresarial: Es necesario que el consultor goce de ciertas capacidades para desarrollar un servicio tan destacado en la organización que lo requiere. Se pueden referir las siguientes: (...) Respaldo a la organización en la resolución de problemas de empleados, procesos, sistema o estructura, con una mirada de mediano o largo plazo. (Kubr et al., 1997)
- de 2.7. Productividad del Factor Humano: (...) las personas necesitan que las organizaciones satisfagan sus necesidades y las organizaciones requieren de las personas para desarrollar su función y lograr resultados. (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011)

- **Del Estado del Arte:**

- Alanoca Yupanqui, Rosa (2017): (...) se confirma que existe relación alta entre la gestión de la calidad y la satisfacción laboral del personal en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora, 2017, según Mariño (2014) concluyendo que ambos buscan mejorar la calidad

de los servicios hospitalarios a nivel general, dado que hoy en día las Instituciones de salud no cumplen con este estándar.

- Villanueva Flores, Leslie (2010): (...) el punto de partida para lograr el desafío de desarrollar ventajas competitivas innovadoras en las bibliotecas nace de la potenciación y correcta gestión de los recursos humanos, donde factores tales como la comunicación, integración de equipos y por sobre todo, motivación y autoestima profesional; son fundamentales a la hora de revitalizar al personal en beneficio de la organización.
- Tari Guilló, Juan José y García Fernández, Mariano (2011) afirman: La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la satisfacción de los empleados.

- **Competencias**

- **Corolario:**

Algunos, el 60%, coinciden en que las empresas determinan perfiles previos a la contratación en función de las competencias requeridas para cada puesto, incluso alguien menciona que en alguna empresa lo determinan a través de un software.

Otros consultores, el 40% restante, plantean que la empresa o ellos mismos, si se conviene, capacitan a los empleados para las tareas nuevas a asumir.

La determinación de las competencias es necesaria en un 100%.

- **Del Marco Teórico:**

- de 2.5. Servicio de Consultoría Empresarial: Es necesario que el consultor goce de ciertas capacidades para desarrollar un servicio tan destacado en la organización que lo requiere. Se pueden referir las siguientes: (...) Colaborar en la toma de conciencia y para optimizar las competencias de los empleados de la organización. (Kubr et al., 1997)

- **Del Estado del Arte:**

- Gatti, Sebastián (2009) afirma: Las Organizaciones que Implementan normas de calidad certificadas dentro de ellas son las que presentan un mayor grado de Capital Humano.
- Aguilar Bonilla, Aureliano (2010) afirma: (...) la gestión de la calidad (...) posee una orientación proactiva y un carácter sistémico, a la vez que incorpora principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de la competitividad actual.
- Hernández Rodríguez, Carlos, Cano Flores, Milagros y Arano Chávez, Manuel Raúl (2017) afirman: Este trabajo tiene como finalidad exponer la importancia de la gestión del conocimiento por parte de las empresas y a su vez cómo la generación del conocimiento influye en desarrollo de las competencias laborales.

- **Participación**

- **Corolario:**

Algunos consultores recomiendan a los trabajadores el uso de herramientas informáticas, en reemplazo de tareas manuales, para que las aligeren e incluso se notifiquen de conocimientos que los ayudará a lograr mejores resultados.

Por lo que expresan los consultores, en un 100%, se nota una buena participación en general de los trabajadores pues, por ejemplo, asisten con voluntad a las reuniones, incluso las de integración con otras áreas, se notifican de los resultados. Que implementan de acuerdo con las pautas recibidas y que los líderes solamente supervisan la tarea.

Es claro que los consultores incentivan la participación directa, con la observación de los resultados obtenidos.

- **Del Marco Teórico:**

- de 2.5. Servicio de Consultoría Empresarial: Las siguientes características del perfil del consultor persiguen beneficiar a la organización (...): favorece la mejora de la calidad de vida de los recursos humanos de las empresas, mediante los procesos y el diseño de participaciones estratégicas. (...), (Kubr et al, 1997)

- **Del Estado del Arte:**

- Tari Guilló, Juan José y García Fernández, Mariano (2011) afirman: (...) la gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo y el *empowerment*, lo que facilita el desarrollo de la innovación en las empresas. De este modo, capturar, almacenar, compartir y distribuir conocimiento permiten innovar (Baptista et al., 2006).

- Añez Hernández, Carmen y Nava, Yunesca (2009) afirman: (...) la gerencia del conocimiento en estas unidades de producción se debe basar en el principio de la humanización de la organización, lo cual tiene que conducir a la apertura, al trabajo en equipo, al aprendizaje continuo, a la comunicación y retroalimentación del conocimiento e innovación entre todos los miembros de la organización, garantizando así la apropiación colectiva y no individual del saber. De esta forma los trabajadores se identifican y se comprometen mucho más cuando hay participación real, respeto a sus derechos, necesidades y a su acción en la organización, pero el compromiso es mayor cuando llegan a convencerse “de que no son una mercancía más, y en cuyo clima las relaciones humanas son de confianza mutua” (Guevara, 2005: 22).

- **Trabajo en equipo y cohesión**

- **Corolario:**

Todos los consultores, el 100%, transmiten que es la forma de trabajar actualmente es en equipo. De los cuales un 20% recalca equipos interdisciplinarios y lo fundamenta.



Y otro 20% destaca la importancia de la formación de los equipos para un mejor logro de la comunicación, esencial para un buen funcionamiento de estos.

○ **Del Marco Teórico:**

○ de 2.3. Transformación Laboral: Agrega Zapata que (...). Que: “Los "viejos" managers desaparecen, los "organigramas" son reemplazados por "grupos de trabajo" que se constituyen y se desvanecen de acuerdo con las tareas que se plantean a sí mismos.”

○ de 2.3. Transformación Laboral: (...) En definitiva, actualmente los profesionales, deben poseer las siguientes características: inclinación ante las TICs, flexibilidad en la conducta, característica multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, aptitud de líder, condiciones para tomar decisiones, percepción estratégica de los negocios. (Kubr, 1997)

○ **Del Estado del Arte:**

○ Toro Suárez, Luz Yolanda (2015) afirma: El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad.

○ Montoya Agudelo, César Alveiro y Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2015) afirman: Este artículo (...) resaltar (...) valor que representa el recurso humano en la organización (...) para el direccionamiento estratégico. (...) se abordan los temas de direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los RRHH (...) determinantes en el éxito organizacional. (...). El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, (...) el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. (...) se reafirma la necesidad de consolidar herramientas propendan por la calidad de los procesos, los productos y los servicios en un sistema de calidad, (...) paradigmas del mejoramiento continuo y la calidad total (...)

○ Villanueva Flores, Leslie (2010) afirma: (...) el punto de partida para lograr el desafío de desarrollar ventajas competitivas innovadoras en las bibliotecas nace de la potenciación y correcta gestión de los recursos humanos, donde factores tales como la comunicación, integración de equipos y por sobre todo, motivación y autoestima profesional; son fundamentales a la hora de revitalizar al personal en beneficio de la organización.

- Tari Guilló, Juan José y García Fernández, Mariano (2011) afirman: (...) Los resultados obtenidos muestran que la gestión del conocimiento influye en los resultados tanto operativos, como financieros y de innovación. De este modo, las empresas analizadas que tienen un mayor grado de gestión del conocimiento, a través del trabajo en equipo, incremento del *empowerment*, flexibilización en la toma de decisiones y una visión global de la empresa, entre otras prácticas, obtienen mayores resultados, tanto operativos, como financieros y de innovación.

- **Manejo de conflictos**

- **Corolario:**

El 100% coincide en que normalmente surgen conflictos, por competencia entre algunos de los integrantes de un equipo cuando surgen puestos más elevados, porque les molesta que se les indique errores, por diferencias entre sectores.

Del total un 20% asume que en ciertos casos es difícil manejar los conflictos, el 80% restante dice que es manejable practicando reuniones, definiendo responsabilidades, estando atento para anteponerse a las situaciones que puedan surgir.

- **Del Marco Teórico** de 2.5. Servicio de Consultoría Empresarial: En relación con la facilidad para las relaciones interpersonales es primordial que el consultor posea ciertas competencias comportamentales: (...) disposición en pro de lo humano respecto de los problemas, (...) (Kubr et al., 1997)

- **Del Estado del Arte:**

- Say Dominguez, Adayoly (2015) afirma: El principal objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. (...) En base a los resultados se identifica que el liderazgo si permanece en la empresa el cual está bien establecido en cada área de trabajo, donde los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo. Se recomienda fortalecer continuamente la comunicación y confianza en los colaboradores de la empresa, eso ayudará a mejorar y mantener un buen clima laboral.

- Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) afirman: Existe un sistema de información fiable, actualizado y compatible con las necesidades tecnológicas de la compañía, logrando que la toma de decisiones sea lógica y se caracterice por la asertividad. (...)

Según Fernández García (2010), la esencia de la cultura de la calidad está resumida en siete características:

- (...)
- Tolerancia del Conflicto. El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.

- Chacón Breña, Franco Antonio (2017) afirma: La gestión del conocimiento y el manejo de conflicto es una correlación positiva alta.

- **Cultura organizacional**

- **Corolario:**

Un 20% de los consultores comenta que las empresas deberían ampliar la aplicación de normas, consensuadas internacionalmente, especialmente en seguridad, porque resuelven problemas.

Otro 40% plantea la necesidad de reunirse con la dirección para postular ideas y/o cambios eventuales para mejoras, considerando riesgos y oportunidades, desde una postura independiente y con una intensión orientativa, aportando *know how* y diferentes opciones o posiciones.

El 100% considera que puede ser necesario hacer cambios, sobre la estrategia, por falta de incorporación y consideración de ciertas normas probadas en otros ámbitos, pero, en cualquier caso, el consultor es sólo un orientador que se reúne como equipo con la dirección quien en definitiva define y decide los pasos a tomar.

- **Del Marco Teórico:**

- de 2.6. Calidad: (...) Una importante característica de TQM es la coparticipación de cada empleado, programa que considera e incluye modificar la cultura organizacional, promocionar la capacitación individual, crear premios e incentivos y fomentar el trabajo en equipo. (Tari Guilló, 2005)

- **Del Estado del Arte:**

- Aguilar Bonilla, Aureliano (2010) afirma: La gestión de la calidad apoya en mayor número las técnicas operativas de la calidad y aplica en mayor número las técnicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y con todo lo que tiene que ver con la cultura organizativa.
- Fierro Moreno, Erendira; Mercado Salgado, Patricia (2011) afirman: (...) la gestión del conocimiento en las organizaciones sea predeterminada por la cultura organizacional, ya que son los valores, las creencias y los sistemas de trabajo en las organizaciones los determinantes de esta gestión (Janz & Prasarnphanich, 2003). La literatura sugiere que el ambiente de trabajo puede facilitar y fomentar la gestión del conocimiento, precisamente en el entendido de que la cultura organizacional vinculada a la gestión del conocimiento permite compartir valores, normas, supuestos, que tienden a la efectividad organizacional (Madhoushi & Sadati, 2010). La cultura organizacional interviene en las relaciones entre el conocimiento organizacional e individual y conforma la creación y adopción de nuevo conocimiento (King, 2007) y, sobre todo, puede lograr que el conocimiento sea generador de valor.

- **Liderazgo**

- **Corolario:**

Un 90% coincide en que puede surgir por carisma y/o empatía y/o mayor conocimiento y/o mejor desempeño en la actividad y/o poseer la capacidad de gestión sistémica obteniendo mejores resultados, en relación con el resto del grupo.

Un 20% menciona que el líder asume un mayor compromiso, es el máximo responsable del grupo.

El 10% dice que, en general, es impuesto por la dirección.

- **Del Marco Teórico:**

- de 2.3. Transformación Laboral: (...) En definitiva, actualmente los profesionales, deben poseer las siguientes características: inclinación ante las TICs, flexibilidad en la conducta, característica multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, aptitud de líder, condiciones para tomar decisiones, percepción estratégica de los negocios. (Scheinsohn y Saroka, 2000)

- **Del Estado del Arte:**

- Tarí Guilló, J.J. García Fernández, M. (2009) afirman: (...) La dimensión liderazgo está relacionada con el compromiso con la dirección; la planificación con la definición, comunicación y revisión de objetivos y planes.

- Say Dominguez, Adayoly (2015) afirma: El principal objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. (...) En base a los resultados se identifica que el liderazgo si permanece en la empresa el cual está bien establecido en cada área de trabajo, donde los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo. Se recomienda fortalecer continuamente la comunicación y confianza en los colaboradores de la empresa, eso ayudará a mejorar y mantener un buen clima laboral.

- Toro Suárez, Luz Yolanda (2015) afirma: Los verdaderos líderes se identifican por motivar a sus equipos de trabajo en forma constante además de transmitir su entusiasmo al equipo en pro a la consecución de los objetivos organizacionales buscando incentivar la creatividad, innovación en la labor que desempeñan tendientes a generar de forma personal y grupal un valor agregado.

- Barbosa Ramírez, David H., Mihi Ramírez, Antonio y Noguera Hidalgo, Ángela (2014) afirman: Hay resultados que señalan la existencia de una fuerte interrelación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, de forma que las empresas precisan de un mayor conocimiento acerca de las características del liderazgo para facilitar la comprensión e implantación de las mejores prácticas en la organización.

- **Formación y desarrollo**

- **Corolario:**

Parte de la actividad del 100% de los consultores es la capacitación.

Un consultor señala la conveniencia de considerar capacitación con investigación, especialmente sobre las nuevas tecnologías, redes neuronales, robótica, etc.

Todos, aunque no todos lo expresan, colaboran con el entendimiento para la aplicación de la Norma, en un caso a través de conferencias o consultas, también relatando experiencias particulares.

○ **Del Marco Teórico:**

○ de 2.3. Transformación Laboral: En definitiva, actualmente los profesionales, deben poseer las siguientes características: inclinación ante las TICs, flexibilidad en la conducta, característica multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, aptitud de líder, condiciones para tomar decisiones, percepción estratégica de los negocios. (Scheinson y Saroka, 2000)

○ **Del Estado del Arte:**

○ Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) afirman: Las empresas de hoy han de realizar un plan de capacitación que permita a sus empleados desarrollar habilidades propias del trabajo en equipo tales como: comunicar, colaborar, entenderse y pensar en los demás, y han de concientizar a los empleados de que trabajar en equipo exige en todos los niveles de la compañía que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos institucionales (Montoya, 2014)

(...) promover un programa de capacitación dirigido a desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en equipo, tales como:

- (...)

- Las habilidades interpersonales: (...) son la comunicación efectiva y la discusión constructiva las que facilitan las habilidades interpersonales. Esto incluye asumir riesgos, asumir la crítica constructiva, la objetividad, la capacidad de escuchar, el otorgar el beneficio de la duda, proporcionar apoyo, reconocer los intereses y los logros de los demás.

○ Peña Estrada, Carlota (2015) afirma: (...) el futuro de la motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso.

○ Baños Martínez, Marcos, Michelena Fernández, Ester y Alonso Becerra, Alicia (2016) afirman: determinar las actividades que se deben tener en cuenta en la etapa de diseño y desarrollo del proceso de Formación del Profesional (...). Los métodos y técnicas utilizadas

son el enfoque a procesos, consultas a especialistas y análisis de informes, regulaciones y normas internacionales en el campo de la gestión de la calidad.

- Añez Hernández, Carmen y Nava, Yunesca (2009) afirman: El éxito de toda organización se basa en la actividad de la fuerza de trabajo. Esto plantea continuos cambios en la gestión del capital humano, tomando relevancia un nuevo estilo, donde el conocimiento es considerado como el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado.

- **Clima organizacional**

- **Corolario:**

Cada consultor comenta una visión personal al respecto, de acuerdo con su propia experiencia y expectativas.

Se comenta que suelen aparecer resquemores, especialmente entre sectores.

Que lo importante, lo indefectible es lograr la aceptación del cambio, cuando es conveniente o necesario, y la participación activa de la empresa para el cumplimiento de plazos de entrega.

Un consultor lamenta que no suele apreciarse en su medida la importancia de la investigación como parte de la tarea, lo considera falta de madurez. Especialmente en la industria del software.

Otro menciona su satisfacción por lograr la aceptación de forma de trabajo en equipo interdisciplinario.

Un 60% expresa que percibe un clima cordial, disposición de recursos y buen entendimiento con la dirección la que tiene que participar, porque hay plazos, objetivos y un contrato por servicios que cumplir. Aunque el resto de los consultores no lo puso de manifiesto, se puede asegurar que el 100% opina lo mismo, dada la experiencia y trayectoria de los consultores y el modo reconocido y apreciado en que participan en las empresas.

- **Del Capítulo 2 Marco Teórico:**

- de 2.5. Servicio de Consultoría Empresarial: Las siguientes características del perfil del consultor persiguen beneficiar a la organización (...): (...) favorece la mejora de la calidad de vida de los recursos humanos de las empresas, mediante los procesos y el diseño de participaciones estratégicas. (...). (Kubr et al., 1997)

- **Del Estado del Arte:**

- Bolaño, Lucila (2010) afirma: (...) La primera de ellas, consiste en el diseño de un plan de comunicación interna para todas las áreas de la empresa, con el propósito de aumentar la comunicación entre los trabajadores y sus superiores. La segunda acción, se enfoca en generar actividades de trabajo en equipo tanto dentro como fuera de la empresa para optimizar las relaciones laborales entre todas las personas de la organización. Se concluye en que ambos

programas propuestos, se articulan entre sí, puesto que el complemento de estas acciones, tienen como fin lograr un mejor clima laboral en la organización.

- Say Dominguez, Adayoly (2015) afirma: El principal objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. (...) En base a los resultados se identifica que el liderazgo si permanece en la empresa el cual está bien establecido en cada área de trabajo, donde los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo. Se recomienda fortalecer continuamente la comunicación y confianza en los colaboradores de la empresa, eso ayudará a mejorar y mantener un buen clima laboral.
- Añez Hernández, Carmen y Nava, Yunesca (2009) afirman: El éxito de toda organización se basa en la actividad de la fuerza de trabajo. Esto plantea continuos cambios en la gestión del capital humano, tomando relevancia un nuevo estilo, donde el conocimiento es considerado como el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado.
- Fontalvo Herrera, Tomás José; Quejada, Raúl y Puello Payares, Joaquín Guillermo (2011) afirman: (...) la gestión del conocimiento en las organizaciones brinda resultados prácticos y métodos eficientes en la cadena de valor, seguidamente se ilustra sobre la importancia de la comunicación organizacional, como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento, para finalizar en el tercer apartado evidenciando la relación existente entre el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y la comunicación organizacional.

El siguiente corolario corresponde al análisis de las respuestas a la pregunta sobre Capitalización del Conocimiento, el que no fue considerado en el Análisis Comparativo.

- **Capitalización del conocimiento**

- **Corolario:**

El 100% de los consultores considera de suma importancia la capitalización del conocimiento, pero no todas las empresas lo ponen en práctica a pesar de existir herramientas que al menos podrían servir para cierto tipo de conocimiento. Pero todo el conocimiento se documenta y tiene que estar a disposición, como indica la cláusula 7.1.6 d la Norma ISO 9001:2015.

Cabe señalar que uno de los consultores estima que documentado no implica capitalizado si no configura parte del saber de la organización. Otro agrega que el conocimiento estratégico no es gestionado, por ende no está instaurado, tampoco el técnico, sino sólo el operativo. Lo que no se capitaliza en conocimiento puede perderse cuando algún empleado deja la empresa.

Debe considerarse que la Cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015 expresa que la organización tiene que: establecer los conocimientos necesarios, sostener este conocimiento y lograr que se disponga permanentemente del mismo y tener en consideración el conocimiento actual cuando se hagan cambios y resolver cómo obtener o acceder a conocimientos agregados y a las actualizaciones solicitadas, como se mencionó en 3.2.2.

### **5.3. Representación del Análisis Comparativo**

Para Representar el Análisis Comparativo se realiza una tabla en la que se vuelcan, por cada Tema Central, correspondiente al Anexo 2 Entrevista Semiestructurada, respectivas síntesis de cada Corolario y de conceptos seleccionados entre los temas del Marco Teórico y del Estado del Arte. Estas síntesis se denominarán Afirmaciones del Marco Teórico y Afirmaciones del Estado del Arte, respectivamente. Para poder diferenciarlas claramente, en la Representación de Análisis Comparativo, se referencian con letras minúsculas con subíndice, de tal forma las Afirmaciones del Marco Teórico serán referenciadas con  $a_i$  con  $i=1,2,3... n$  y las Afirmaciones del Estado del Arte con  $b_j$  donde  $j=1, 2, 3,..., m$ .

#### **5.3.1. Síntesis de los Corolarios**

Por cada Tema Central, excepto Capitalización del conocimiento, se presenta el Corolario respectivo sintetizado.

- **Motivación**
  - 100% impulsa al trabajador a que ponga a prueba su capacidad.
- **Satisfacción laboral**
  - 90% dice que el personal se siente satisfecho al lograr sus objetivos.  
Los consultores les resaltan mucho a los trabajadores la importancia de sus actividades, por ejemplo marcándoles las mejoras logradas en los indicadores, lo que ratifica que trabajaron bien.
- **Competencias**
  - 60% que la empresa determina las competencias previo a contratar.
  - 40% que se capacita a la plantilla.
  - Pero 100% coincide en que es necesario determinar competencias.
- **Participación**
  - 100% dice que son participativos.



Los consultores incentivan la participación directa, con la observación de los resultados obtenidos.

- **Trabajo en equipo y cohesión**
  - 100% indica que hay que trabajar en equipo interdisciplinario.
- **Manejo de conflictos**
  - 80% que los conflictos los solucionan haciendo reuniones.
- **Cultura organizacional**
  - El 100% considera que puede ser necesario hacer cambios, sobre la estrategia, por falta de incorporación y consideración de ciertas normas probadas en otros ámbitos, pero, en cualquier caso, el consultor es sólo un orientador que se reúne como equipo con la dirección quien en definitiva define y decide los pasos a tomar.
- **Liderazgo**
  - 90% dice que surge por carisma, empatía, etc.
  - 10% que es impuesto por la dirección
- **Formación y desarrollo**
  - 100% de los consultores capacita como parte de su servicio profesional.
- **Clima organizacional**
  - 100% es necesario lograr la aceptación a los cambios necesarios.
  - 60% comenta que el clima es cordial.

### 5.3.2. Afirmaciones del Marco Teórico

A continuación, se mencionan Afirmaciones del Marco Teórico, síntesis de conceptos extractados de los temas desarrollados en el Marco Teórico:

**a<sub>1</sub>** La mente humana es una fuerza productiva directa.

**a<sub>2</sub>** Cualquier sistema de información se compone de organización, personas y tecnología.

**a<sub>3</sub>** El recurso más importante de cualquier empresa son sus trabajadores.

**a<sub>4</sub>** El trabajo es un proceso en que el hombre actúa sobre la naturaleza y la reforma desarrollando las potencias que dormitan en él.

**a<sub>5</sub>** Los "organigramas" son reemplazados por "grupos de trabajo".

**a<sub>6</sub>** Los profesionales deben tener características multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, aptitud de líder.

**a<sub>3</sub>** El recurso más importante de cualquier empresa son sus trabajadores.

**a<sub>7</sub>** Es necesario aplicar el saber al trabajo.

**a<sub>8</sub>** Serán los trabajadores del saber quienes dirijan la sociedad del saber.

**a<sub>9</sub>** Hay que aplicar conocimiento a la producción de más conocimiento.

**a<sub>10</sub>** No hablamos de esos saberes como *artes*, hablamos de disciplinas.

**a<sub>11</sub>** Ya no es cierto que en una empresa el poder lo tenga con exclusividad el dueño del capital sino que ahora la comparte con los que detentan el saber y el saber hacer,

**a<sub>12</sub>** Es primordial que el consultor posea disposición en pro de lo humano respecto de los problemas, competencia para transferir sus conocimientos a la plantilla del cliente, una aptitud mayor a la media para comunicar y convencer.

**a<sub>13</sub>** El consultor debe:

**a<sub>13</sub> i)** favorecer la mejora de la calidad de vida de los recursos humanos de las empresas, mediante los procesos y el diseño de participaciones estratégicas.

**a<sub>13</sub> ii)** impulsar la calidad total teniendo en cuenta que los cambios se alcanzan con resultados humanos y financieros,

**a<sub>13</sub> iii)** respaldar a la organización en la resolución de problemas de empleados, procesos, sistema o estructura.

**a<sub>13</sub> iv)** conducir acciones en relación con procesos y estructuras,

**a<sub>13</sub> v)** colaborar en la toma de conciencia para optimizar las competencias de los empleados de la organización.

**a<sub>13</sub> vi)** mejorar el aprendizaje.

**a<sub>13</sub> vii)** mejorar la capacitación.

**a<sub>14</sub>** TQM, la gestión de la calidad total, incluye modificar la cultura organizacional, promocionar la capacitación individual, crear premios e incentivos y fomentar el trabajo en equipo.

**a<sub>15</sub>** Cada trabajador es un asociado,

**a<sub>15</sub> i)** que debe cooperar creativamente, con responsabilidad, renovándose y aprendiendo constantemente.

**a<sub>15</sub> ii)** las personas necesitan que las organizaciones satisfagan sus necesidades y las organizaciones requieren de las personas para desarrollar su función y lograr resultados.

**a<sub>15</sub> iii)** son las personas las que se esmeran con real esfuerzo para producir, eficientemente, bienes y servicios, (...) cualquier actuación en aras de mejorar la productividad se engendra en las personas. (...)

**a<sub>15</sub> iv)** las personas toman las decisiones sobre la base de sus capacidades, en el ejercicio de su voluntad, disponiendo de los medios o recursos, para generar bienes o servicios, reaccionando de acuerdo con los procesos psicológicos y psicosociales que vivencie al accionar en sociedad.

### 5.3.3. Afirmaciones del Estado del Arte

A continuación, se mencionan las Afirmaciones del Estado del Arte, síntesis de los conceptos extractados del Estado del Arte:

**b<sub>1</sub>** La solución a la actividad improductiva consiste en motivar a los empleados a través de la consecución de objetivos y tareas concretas.

**b<sub>2</sub>** La dimensión liderazgo está relacionada con el compromiso con la dirección.

**b<sub>3</sub>** La mejora de la calidad y eficiencia en el trabajo aumenta notablemente la motivación y autoestima del equipo de trabajo.

**b<sub>4</sub>** Es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los empleados.

**b<sub>5</sub>** La formación continua, clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados.

**b<sub>6</sub>** La comunicación, la integración de equipos, la motivación y la autoestima profesional revitalizan al personal.

**b<sub>7</sub>** La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la satisfacción de los empleados.

**b<sub>8</sub>** La gestión del conocimiento por parte de las empresas influye en desarrollo de las competencias laborales.

**b<sub>9</sub>** La gestión de la calidad posee una orientación proactiva y un carácter sistémico, e incorpora principios y conceptos clave acordes con el contexto de la competitividad actual.

**b<sub>10</sub>** La gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo.

**b<sub>11</sub>** Los trabajadores se identifican y se comprometen más cuando hay participación real, respeto a sus derechos, necesidades y a su acción en la organización. El compromiso es mayor cuando se convencen de que no son una mercancía más y las relaciones humanas son de confianza mutua.

**b<sub>12</sub>** El Trabajo en Equipo encierra cohesión, unión y transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos.

**b<sub>13</sub>** Direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los RRHH determinan el éxito organizacional.

**b<sub>14</sub>** Los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo.

**b<sub>15</sub>** Fortalecer la comunicación y confianza en los colaboradores de la empresa, ayudará a mejorar y mantener un buen clima laboral.

- b<sub>16</sub>** La cultura de la calidad implica tolerancia del conflicto en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo.
- b<sub>17</sub>** La gestión del conocimiento y el manejo de conflicto es una correlación positiva alta.
- b<sub>18</sub>** La gestión de la calidad aplica las técnicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y lo que tiene que ver con la cultura organizativa.
- b<sub>19</sub>** La gestión del conocimiento en las organizaciones está predeterminada por la cultura organizacional, pues las creencias y los sistemas de trabajo en las organizaciones son los determinantes de esta gestión.
- b<sub>20</sub>** La cultura organizacional vinculada a la gestión del conocimiento permite compartir valores, normas, supuestos, que tienden a la efectividad organizacional.
- b<sub>21</sub>** La cultura organizacional puede lograr que el conocimiento sea generador de valor.
- b<sub>22</sub>** El liderazgo está relacionado con el compromiso con la dirección.
- b<sub>23</sub>** El liderazgo influye en la gestión de conflictos laborales.
- b<sub>24</sub>** Los líderes contribuyen a resolver los conflictos.
- b<sub>25</sub>** Comunicación y confianza en los colaboradores ayuda a mejorar y mantener un buen clima laboral.
- b<sub>26</sub>** Los líderes motivan a sus equipos de trabajo, transmiten entusiasmo al equipo incentivando la creatividad, innovación en la labor generando valor agregado.
- b<sub>27</sub>** Existe una fuerte interrelación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento.
- b<sub>28</sub>** La comunicación efectiva y la discusión constructiva facilitan las habilidades interpersonales.
- b<sub>29</sub>** Trabajar en equipo exige que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos institucionales.
- b<sub>30</sub>** Promover un programa de capacitación dirigido a desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en equipo.
- b<sub>31</sub>** La comunicación efectiva y la discusión constructiva facilitan las habilidades interpersonales, incluyendo: asumir riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, la capacidad de escuchar, otorgar el beneficio de la duda, proporcionar apoyo, reconocer los intereses y logros de los demás.
- b<sub>32</sub>** La motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso.
- b<sub>33</sub>** Los métodos y técnicas usadas en la etapa de diseño y desarrollo del proceso de Formación del Profesional son el enfoque a procesos, consultas a especialistas y análisis de informes, regulaciones y normas internacionales en el campo de la gestión de la calidad.
- b<sub>34</sub>** El conocimiento es considerado como el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado.

**b<sub>35</sub>** Un plan de comunicación interna para todas las áreas de la empresa más poner foco en generar actividades de trabajo en equipo, dentro y fuera de la empresa para optimizar las relaciones laborales, se articulan entre sí, logrando un mejor clima laboral.

**b<sub>36</sub>** Fortalecer la comunicación y confianza en los colaboradores ayudará a mejorar el clima laboral.

**b<sub>37</sub>** El conocimiento es el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado.

**b<sub>38</sub>** Existe relación entre el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y la comunicación organizacional.

**b<sub>39</sub>** Gestión de la calidad implica satisfacción laboral.

**b<sub>40</sub>** La aplicabilidad de la calidad resulta una estrategia para impulsar el desarrollo integral.

**b<sub>41</sub>** Se presenta el desarrollo de acciones para mejorar las debilidades encontradas en el clima laboral.

Para representar el Análisis Comparativo se construyó una tabla, de elaboración propia, de cuatro columnas, de manera que para cada Tema Central, considerando sólo las diez dimensiones de la Productividad del Factor Humano (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011), corresponda una síntesis del Corolario deducido del Análisis de las Respuestas de los Consultores y las respectivas Afirmaciones del Marco Teórico y las Afirmaciones del Estado del Arte.

En la página siguiente se presenta la Tabla 7 Representación del Análisis Comparativo.

**Tabla 7: Representación del Análisis Comparativo**

<b>Temas Centrales</b>	<b>Síntesis de los Corolarios</b>	<b>Afirmaciones del Marco Teórico</b>	<b>Afirmaciones del Estado del Arte</b>
<b>Motivación</b>	100% impulsa al trabajador a que ponga a prueba su capacidad.	<p><b>a<sub>1</sub></b> La mente humana es una fuerza productiva directa.</p> <p><b>a<sub>3</sub></b> El recurso más importante de cualquier empresa son sus trabajadores.</p>	<p><b>b<sub>1</sub></b> La solución a la actividad improductiva consiste en motivar a los empleados a través de la consecución de objetivos y tareas concretas.</p> <p><b>b<sub>3</sub></b> La mejora de la calidad y eficiencia en el trabajo aumenta notablemente la motivación y autoestima del equipo de trabajo.</p> <p><b>b<sub>4</sub></b> Es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los empleados.</p> <p><b>b<sub>5</sub></b> La formación continua, clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad influyen positivamente</p>

			<p>potenciando la motivación de los empleados.</p> <p><b>b<sub>32</sub></b> La motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso.</p>
<b>Satisfacción laboral</b>	<p>90% dice que el personal se siente satisfecho al lograr sus objetivos.</p> <p>Los consultores les resaltan mucho a los trabajadores la importancia de sus actividades, por ejemplo marcándoles las mejoras logradas en los indicadores, lo que ratifica que trabajaron bien.</p>	<p><b>a<sub>13</sub> i)</b> El consultor debe favorecer la mejora de la calidad de vida de los recursos humanos de las empresas, mediante los procesos y el diseño de participaciones estratégicas.</p> <p><b>a<sub>15</sub> ii)</b> las personas necesitan que las organizaciones satisfagan sus necesidades y las organizaciones requieren de las personas para desarrollar su función y lograr resultados.</p>	<p><b>b<sub>6</sub></b> La comunicación, la integración de equipos, la motivación y la autoestima profesional revitalizan al personal.</p> <p><b>b<sub>7</sub></b> La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la satisfacción de los empleados.</p> <p><b>b<sub>39</sub></b> Gestión de la calidad implica satisfacción laboral.</p>
<b>Competencias</b>	<p>60% dice que la empresa determina las competencias previo a contratar</p> <p>40% dice que se capacita a la plantilla. Pero 100% coincide en</p>	<p><b>a<sub>13</sub> v)</b> El consultor debe colaborar en la toma de conciencia para optimizar las competencias de los empleados de la organización.</p>	<p><b>b<sub>8</sub></b> La gestión del conocimiento por parte de las empresas influye en desarrollo de las competencias laborales.</p>

	es necesario determinar competencias.		<b>b<sub>9</sub></b> La gestión de la calidad posee una orientación proactiva y un carácter sistémico, e incorpora principios y conceptos clave acordes con el contexto de la competitividad actual.
<b>Participación</b>	100% dice que son participativos.  Los consultores incentivan la participación directa, con la observación de los resultados obtenidos.	<b>a<sub>13</sub> i)</b> El consultor debe favorecer la mejora de la calidad de vida de los recursos humanos de las empresas, mediante los procesos y el diseño de participaciones estratégicas.  <b>a<sub>15</sub> i)</b> Cada trabajador es un asociado que debe cooperar creativamente, con responsabilidad, renovándose y aprendiendo constantemente	<b>b<sub>10</sub></b> La gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo.  <b>b<sub>11</sub></b> Los trabajadores se identifican y se comprometen más cuando hay participación real, respeto a sus derechos, necesidades y a su acción en la organización. El compromiso es mayor cuando se convencen de que no son una mercancía más y las relaciones humanas son de confianza mutua.
<b>Trabajo en equipo y cohesión</b>	100% indica que hay que trabajar en equipo interdisciplinario.	<b>a<sub>5</sub></b> Los "organigramas" son reemplazados por "grupos de trabajo".	<b>b<sub>10</sub></b> La gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación



		<p><b>a<sub>6</sub></b> Los profesionales deben tener características multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación.</p> <p><b>a<sub>14</sub></b> TQM, gestión de la calidad total, incluye modificar la cultura organizacional, promocionar la capacitación individual, crear premios e incentivos y fomentar el trabajo en equipo.</p>	<p>compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo.</p> <p><b>b<sub>12</sub></b> El Trabajo en Equipo encierra cohesión, unión y transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos.</p> <p><b>b<sub>13</sub></b> Direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los RRHH determinan el éxito organizacional.</p> <p><b>b<sub>29</sub></b> Trabajar en equipo exige que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos institucionales.</p>
--	--	--	--

			<p><b>b<sub>31</sub></b> La comunicación efectiva y la discusión constructiva facilitan las habilidades interpersonales, incluyendo: asumir riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, la capacidad de escuchar, otorgar el beneficio de la duda, proporcionar apoyo, reconocer los intereses y logros de los demás.</p>
<p><b>Manejo de conflictos</b></p>	<p>80% que los conflictos los solucionan haciendo reuniones.</p>	<p><b>a<sub>12</sub></b> Es primordial que el consultor posea disposición en pro de lo humano respecto de los problemas, competencia para transferir sus conocimientos a la plantilla del cliente, una aptitud mayor a la media para comunicar y convencer.</p> <p><b>a<sub>13</sub> iii)</b> El consultor debe respaldar a la organización en la resolución de problemas de empleados, procesos, sistema o estructura,</p>	<p><b>b<sub>14</sub></b> Los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo.</p> <p><b>b<sub>16</sub></b> La cultura de la calidad implica tolerancia del conflicto en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo.</p> <p><b>b<sub>17</sub></b> La gestión del conocimiento y el manejo de conflicto es una correlación positiva alta.</p> <p><b>b<sub>31</sub></b> La comunicación efectiva y la discusión constructiva facilitan las habilidades interpersonales, incluyendo: asumir riesgos, la</p>

			crítica constructiva, la objetividad, la capacidad de escuchar, otorgar el beneficio de la duda, proporcionar apoyo, reconocer los intereses y logros de los demás.
<b>Cultura organizacional</b>	El 100% considera que puede ser necesario hacer cambios, sobre la estrategia, por falta de incorporación y consideración de ciertas normas probadas en otros ámbitos, pero, en cualquier caso, el consultor es sólo un orientador que se reúne como equipo con la dirección quien en definitiva define y decide los pasos a tomar.	<b>a<sub>14</sub></b> TQM, gestión de la calidad total, incluye modificar la cultura organizacional, promocionar la capacitación individual, crear premios e incentivos y fomentar el trabajo en equipo.	<p><b>b<sub>18</sub></b> La gestión de la calidad aplica las técnicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y lo que tiene que ver con la cultura organizativa.</p> <p><b>b<sub>19</sub></b> La gestión del conocimiento en las organizaciones está predeterminada por la cultura organizacional, pues las creencias y los sistemas de trabajo en las organizaciones son los determinantes de esta gestión.</p> <p><b>b<sub>20</sub></b> La cultura organizacional vinculada a la gestión del conocimiento permite compartir valores, normas, supuestos, que tienden a la efectividad organizacional.</p>

			<b>b<sub>21</sub></b> La cultura organizacional puede lograr que el conocimiento sea generador de valor.
<b>Liderazgo</b>	<p>90% dice que surge por carisma, empatía, etc.</p> <p>10% que es impuesto por la dirección.</p>	<b>a<sub>6</sub></b> Los profesionales deben tener características multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, aptitud de líder.	<p><b>b<sub>2</sub></b> La dimensión liderazgo está relacionada con el compromiso con la dirección.</p> <p><b>b<sub>21</sub></b> La cultura organizacional puede lograr que el conocimiento sea generador de valor.</p> <p><b>b<sub>24</sub></b> Los líderes contribuyen a resolver los conflictos.</p> <p><b>b<sub>26</sub></b> Los líderes motivan a sus equipos de trabajo, transmiten entusiasmo al equipo incentivando la creatividad, innovación en la labor generando valor agregado.</p> <p><b>b<sub>27</sub></b> Existe una fuerte interrelación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento.</p>

<p><b>Formación y desarrollo</b></p>	<p>100% de los consultores capacita como parte de su servicio profesional.</p> <p><b>a<sub>9</sub></b> Hay que aplicar conocimiento a la producción de más conocimiento.</p>	<p><b>a<sub>6</sub></b> Los profesionales deben tener características multidisciplinar de sus capacidades, aceptación de la necesidad de una formación continua, impulso a sí mismo en la acción, capacidad de desempeño en equipo y de comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, aptitud de líder.</p> <p><b>a<sub>9</sub></b> Hay que aplicar conocimiento a la producción de más conocimiento.</p> <p><b>a<sub>13 vi</sub></b>) El consultor debe mejorar el aprendizaje.</p> <p><b>a<sub>13 vii</sub></b>) El consultor debe mejorar la capacitación.</p> <p><b>a<sub>14</sub></b> TQM, gestión de la calidad total, incluye modificar la cultura organizacional, promocionar la capacitación individual, crear premios e incentivos y fomentar el trabajo en equipo.</p>	<p><b>b<sub>28</sub></b> La comunicación efectiva y la discusión constructiva facilitan las habilidades interpersonales.</p> <p><b>b<sub>31</sub></b> La comunicación efectiva y la discusión constructiva facilitan las habilidades interpersonales, incluyendo: asumir riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, la capacidad de escuchar, otorgar el beneficio de la duda, proporcionar apoyo, reconocer los intereses y logros de los demás.</p> <p><b>b<sub>30</sub></b> Promover un programa de capacitación dirigido a desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en equipo.</p> <p><b>b<sub>33</sub></b> Los métodos y técnicas usadas en la etapa de diseño y desarrollo del proceso de Formación del Profesional son el enfoque a procesos, consultas a especialistas y análisis de informes, regulaciones y normas</p>
--------------------------------------	--	--	---

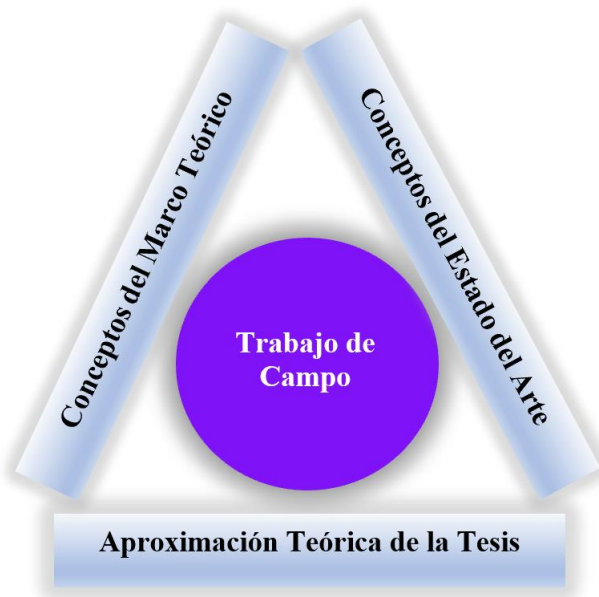
			<p>internacionales en el campo de la gestión de la calidad.</p> <p><b>b<sub>34</sub></b> El conocimiento es considerado como el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado.</p> <p><b>b<sub>40</sub></b> La aplicabilidad de la calidad resulta una estrategia para impulsar el desarrollo integral.</p>
<b>Clima organizacional</b>	<p>100% es necesario lograr la aceptación a los cambios necesarios.</p> <p>60% comenta que el clima es cordial.</p>	<p><b>a<sub>13 i</sub></b>) El consultor debe favorecer la mejora de la calidad de vida de los recursos humanos de las empresas, mediante los procesos y el diseño de participaciones estratégicas,</p>	<p><b>b<sub>15</sub></b> Fortalecer la comunicación y confianza en los colaboradores de la empresa, ayudará a mejorar y mantener un buen clima laboral.</p> <p><b>b<sub>25</sub></b> Comunicación y confianza en los colaboradores ayuda a mejorar y mantener un buen clima laboral.</p> <p><b>b<sub>35</sub></b> Un plan de comunicación interna para todas las áreas de la empresa más poner foco en generar actividades de trabajo en</p>

			<p>equipo, dentro y fuera de la empresa para optimizar las relaciones laborales, se articulan entre sí, logrando un mejor clima laboral.</p> <p><b>b<sub>36</sub></b> Fortalecer la comunicación y confianza en los colaboradores ayudará a mejorar el clima laboral.</p> <p><b>b<sub>37</sub></b> El conocimiento es el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado.</p> <p><b>b<sub>38</sub></b> Existe relación entre el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y la comunicación organizacional.</p> <p><b>b<sub>41</sub></b> Se presenta el desarrollo de acciones para mejorar las debilidades encontradas en el clima laboral.</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Triangulación

Habiendo realizado una Aproximación Teórica de la Tesis en el Capítulo 3 y comparados los Corolarios obtenidos del Trabajo de Campo, con conceptos extraídos del Marco Teórico y del Estado del Arte, puede diagramarse la siguiente Triangulación de datos, la que verifica la información relevada:



**Gráfico 21: Triangulación de Datos**

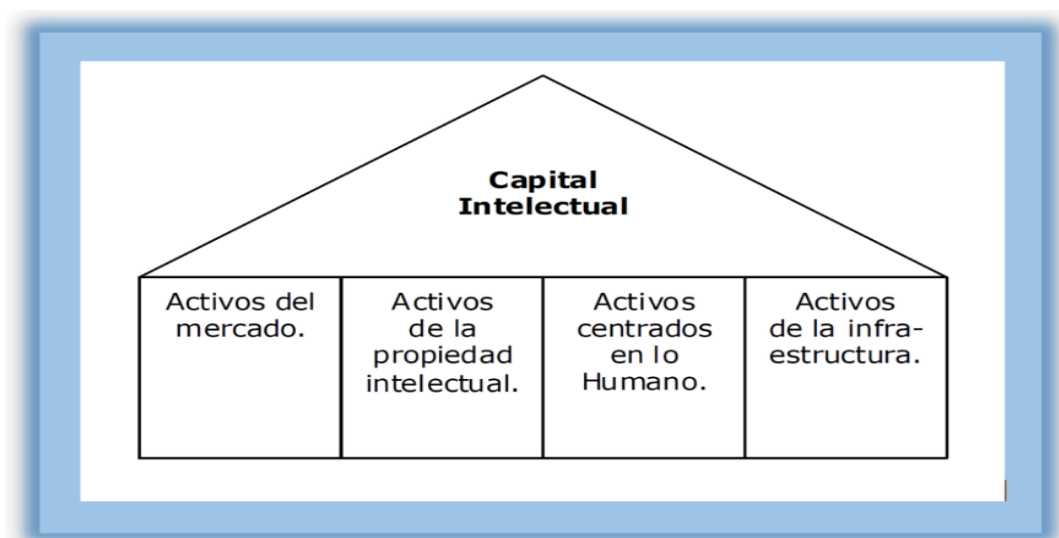
Fuente: Elabora propia





## Capítulo 6 – Conclusiones y Futuros Trabajos

El capital intelectual en base a Annie Brooking (1997), a través de su libro *El capital intelectual*, es la combinación de activos inmateriales, de mercado, de propiedad intelectual, centrados en el individuo y de infraestructura, que posibilitan el funcionamiento de la empresa, considerando activo a los bienes, derechos y demás recursos, supervisados económicamente por la organización, derivados de eventos pasados de los que se aguarda lograr provecho o rédito económico a futuro.



**Gráfico 22: El Capital Intelectual**  
Fuente: Donadello, Bettina L. (2011)

A partir de Annie Brooking:

- **Activos de mercado:** configuran el potencial que se deduce de los bienes inmateriales que se vinculan con el mercado. Por ejemplo: marcas, clientela y su lealtad, contratos, acuerdos como franquicias, canales de distribución, etc.
- **Activos de la propiedad intelectual:** corresponden al know how (aptitudes y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea determinada), los secretos industriales, el copyright, las patentes, los derechos de diseño, incluso las marcas de productos y servicios.
- **Activos centrados en el individuo:** abarcan la experiencia colectiva, la aptitud creativa, la capacidad resolutoria, el liderazgo y la habilidad empresarial y de gestión representado en los trabajadores, los datos psicométricos, las señales que posibilitan saber, aproximadamente, cuál sería su reacción ante ciertas circunstancias, por caso trabajando en equipo o presionado.

El trabajador es una entidad dinámica que puede adecuarse a distintas tareas. Es importante que un director o gerente asuma la responsabilidad de que cada activo humano tenga la opción de desarrollar su potencialidad en la empresa.

- Activos de infraestructura: comprenden las tecnologías, las metodologías y los procesos que permiten que la organización funcione. Incluye la cultura organizacional, los métodos para la previsión de riesgos, la metodología de gestión de una fuerza de ventas, el sistema financiero, las bases de datos de información respecto del mercado o de los clientes y los sistemas de comunicación, como e-mail, video conferencia, *Internet*, etc. Se trata de los elementos que determinan la forma de trabajar en la empresa. No se refiere a los costos de tales elementos sino a los modos de uso de estos.

Puede decirse entonces que cada organización es diferente de otra porque su capital intelectual está conformado por cuatro activos que la hacen única. Según Annie Brooking (1997), el capital intelectual configura una importante fuente de información sobre la empresa, siendo, sobre todo, valorable en las siguientes circunstancias:

- Ratificación de la capacidad de la organización para el logro de sus objetivos.
- Planificación de la investigación y el desarrollo.
- Contribución de información básica para los programas de compensación.
- Asistencia para los programas de capacitación y educación del organismo.
- Evaluación del valor de la organización.
- Incremento de la memoria organizacional.

Expone también que la gestión del capital intelectual de una empresa tiene que comprender las actividades siguientes respecto del Capital Intelectual, CI: identificarlo, desarrollar una política de CI, auditarlo, documentarlo y disponer un archivo en la base de conocimiento del CI, protegerlo, promover su crecimiento y renovación, divulgarlo.

Antes de presentar sus conclusiones, la tesista considera apropiado agregar pensamientos de autores, algunos ya mencionados en esta tesis, por señalar, por recalcar una vez más la relevancia de la información y del conocimiento, y también la necesidad de su fluidez, la importancia de la competencia, la autogestión y el talento del hombre, del trabajador, como los mayores e indiscutidos aportes a la productividad del factor humano:

Por ejemplo Castells (1999), que adopta el término "sociedad informacional" en lugar de "sociedad de la información", porque para Castells, el concepto informacional está señalando un atributo de una forma determinada de organización social pues en ella gestar, procesar y transmitir información pasan a ser el origen esencial de la productividad y el poder. La revolución tecnológica significa hoy la retroalimentación recíproca, constante y acumulativa entre la innovación y su usufructo. Se agregan a Scheinsohn y Saroka (2000), que hacen referencia a una reflexión de Bill Gates (1999) quien expresa que cualquier empresa, independientemente de su rubro, posee un caudal de información inaccesible y que del manejo de la misma depende su éxito y/o permanencia en el mercado, que todas las operaciones de cualquier empresa se basan en datos, que la información es un recurso estratégico y que todo gestor debe comprender esto claramente o no posee el nivel necesario para manejar los cambios que se aproximen o que ya llegaron, que sólo triunfarán las organizaciones que utilicen la información de la forma más eficiente e inteligente, pero no bastará usar las tecnologías actuales sino que será necesario un cambio de mentalidad para poder abarcar todos los niveles organizacionales que conducen al cliente, que todas estas entidades deberán funcionar como si fueran una, para crear una red de valor agregado para el beneficio de cada una de estas. Incluso Freddy Arraez (1999) que publicó en el *website* del *Foro del Conocimiento*, un documento bajo el título *Gestión del Conocimiento* del que se extrajo la idea de que en toda organización existen dos soportes básicos del conocimiento: los recursos humanos, que participan en los procesos de producción o de cimiento organizacional, por formación, por capacidades, y la información que se maneja en tales procesos, la que faculta a estas personas a acrecentar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas. Por otro lado, en su libro *Management Challenges for the 21st Century*, Peter Drucker (1992) que señala que las TICs no suponen un drástico cambio en la maquinaria, las técnicas, el software o la velocidad, sino que constituyen una revolución de los conceptos. Afirma también que no son procesadores de datos sino herramientas que producen información y conocimiento posibilitando nuevos argumentos y estrategias, facilitando el aprendizaje colaborativo. Drucker no habla de "nueva economía", para él sólo existe la "vieja economía" pero con nuevas posibilidades a todos los niveles, gracias a las TICs. Drucker considera que el trabajador del conocimiento tiene un saber, en muchos casos mayor al de sus mandos. Por ende, sus motores ya no son esencialmente económicos, constituyendo una cuestión insoslayable elegir convenientemente los trabajadores, captar talentos, estimularlos y conservarlos productivos, modificación cualitativa de los trabajadores que varió la auténtica propiedad de las empresas: actualmente, los verdaderos dueños de las empresas son los que detentan el dinero y los que poseen conocimiento.

La Cláusula 7.2 de la Norma ISO 9001:2015, se refiere a la competencia y establece la conveniente formación y adiestramiento de los trabajadores de la empresa. Afirma Francisco José López Sanz (2000) que las competencias, en un empleado o candidato, constituyen un conjunto de saberes, capacidades y cualidades que lo facultan para el desempeño de un rol específico, que la competencia es el saber hacer de los integrantes de las organizaciones, destacando como características elementales de la competencia:

- La independencia. Por ser aplicables en cualquier lugar de la estructura organizacional y en distintas situaciones laborales.
- La especificidad. Por ser particulares de cada empresa, al responder al proceso productivo de esta.
- La localización. Que se vinculen a las personas y no al puesto laboral.

La gestión de competencias pretende alcanzar una mayor flexibilidad laboral, permitiendo, de ser necesario, crear nuevos puestos de trabajo o transformar los actuales, tomando como base los que actualmente se desempeñan en la organización. Esto surge por el constante cambio al que están sometidas las organizaciones. Pero esta gestión no tiene por qué ser desarrollada desde la dirección de recursos humanos, de hecho puede realizarse desde cualquier nivel, pero conlleva un gran cambio de perspectiva pues los empleados pasan de estar asociados a un puesto de trabajo determinado a ser considerados por sus capacidades y en concordancia con las necesidades de un sector del trabajo. Desaparece el puesto de trabajo y surgen, como elementos de gestión, las capacidades de los individuos, considerando que, a lo largo de su vida laboral, el trabajador alcanza un importante número de competencias básicas, por la práctica de una cantidad de actividades variadas, aún al margen de la profesión, completadas e incrementadas con la educación, desarrollándose otras más precisas en función de la especificidad de la actividad de la organización. Cualquier modelo de gestión de competencias debe admitir el uso de la información acopiada para beneficiar los sistemas de selección, progreso, rotación y ascenso de la plantilla, como también establecer una retribución en base al desempeño. También hay modelos que tienen por objetivo la gestión de competencias de los directivos, como el adoptado por Pepsico<sup>18</sup>: el modelo *High Performance Leadership*, método de entrenamiento para líderes empresariales.

---

<sup>18</sup> PepsiCo Argentina tiene más de 50 años en el mercado local. Cuenta con una amplia elaboración de productos alimenticios y bebidas, con marcas como Quaker, Pepsi, Gatorade, Lay's, Twistos, etc.

En cuanto a la autogestión Peter Drucker (2003), escribió en *Automanagement*: “El éxito en la economía del conocimiento les pertenece a quienes conocen sus propios puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor.” Agregando que: “Aquellos que han tenido más éxito en la historia de la humanidad -un Napoleón, un Da Vinci, un Mozart- siempre han sabido manejarse a sí mismos: siempre han ejercido *automanagement*. Eso es lo que, en gran medida, los hizo tan exitosos.” Pero estos individuos fueron muy talentosos, lo que no es habitual. De cualquier forma, dice Drucker, todos los hombres, aún los menos dotados, deben aprender a auto gestionarse, a desarrollarse, para lograr una ubicación que favorezca su mayor contribución, manteniéndose con la mente atenta y vigilante y ocupada. Un trabajador, para saber cuál es su mejor puesto de trabajo, tiene que saber cuáles son sus puntos fuertes mediante el análisis de sus propias experiencias: tiene que estudiar su propio *feedback*, centrarse reflexivamente en sus propios puntos fuertes y posicionarse en donde estos puedan lograr resultados, aplicarse a mejorarlos y revelar si la soberbia intelectual le provoca una ignorancia paralizante y salvarla.

Este concepto de autogestión, en cierta medida, es similar a la mención que hace HRider<sup>19</sup> en *Descubre tus Talentos Ocultos*, presentando en su blog el *Concepto de Erizo*, que refiere Jim Collins (2011), en su libro *Empresas que sobresalen*, y que corresponde a la intersección de tres círculos de pensamiento que conducen a la excelencia:

“¿Qué es lo que me apasiona profundamente?, ¿En qué puedo ser el mejor?, ¿Qué es lo que mueve mi motor económico?”

---

<sup>19</sup> HRider, empresa desarrolladora de software de evaluación de desempeño.



**Gráfico 23: El Concepto de Erizo**

Fuente: Elaboración propia a partir de HRider (2019)

Es interesante una idea definida por Goñi Zavala, Juan José (2002), quien plantea una diferencia entre *La Gestión del conocimiento a la Gestión por conocimiento*, en el siguiente sentido: así como la gestión del conocimiento considera al mismo como otro recurso más para responder a nuevos requerimientos de transformación y mejora de la organización y alcanzar niveles competitivos, utilizando de forma intensiva los talentos de las personas y los recursos de las TICs, la gestión por conocimiento es una manera de responder a lo mismo pero con foco en el valor del conocimiento como componente estratégico que supedita y conforma la organización, la gestión y el progreso de la empresa, sus productos, sus servicios. La gestión por conocimiento estriba en posicionar y determinar el valor del conocimiento en el producto o en el servicio que la empresa presenta al mercado, en la manera de organizarse, en los medios para instruir y gratificar a las personas, en cómo valorar los acuerdos o de gerenciar a los proveedores, en la forma de programar las funciones tecnológicas y en la manera de estimular a las personas para desplegar sus conocimientos. La gestión por conocimiento es una forma de gestión fundada en la trascendencia del factor humano, como colaborador más que como trabajador. Surge cuando lo imprevisto vence a lo rutinario en la tarea empresarial, y donde el entrenamiento y los procedimientos no bastan para responder a una eventual oportunidad de negocio, reaccionar ante una súbita situación con un cliente o ante una desavenencia en la cadena de proveedores o ante una modificación en los parámetros económicos del mercado o

ante cualquier otra alteración en el entorno de la organización. Goñi Zabala indica que se requiere más calificación, aprendizaje y talento para modelar lo predecible y gestionar lo impensado.

Goñi Zabala (2012) es autor de *El talento. Base de un progreso consciente para elegir un futuro: Talento, tecnología y tiempo* y expresa sobre el talento que consustancia dos aptitudes: “(...) la capacidad intelectual que la concretamos en el saber acerca de algo, junto con la habilidad para hacer. (...) El saber por qué es el sustrato que permite mejorar, avanzar en el saber hacer, y dar sentido y solución a las causas de los problemas que puedan surgir. (...) es pues bastante más que el conocimiento.”

Goñi Zabala destaca en el talento dos muy importantes componentes que se agregan al conocimiento: uno asociado a la actividad hacedora y otro relacionado a la creadora, como próxima al talento profesional. La innovación y la capacidad de adaptación son ahora las principales fuerzas para el sostén y desarrollo de la productividad. La creatividad pasó a configurar lo sustancial de la generación y el ejercicio del talento profesional. Y sostiene que el talento conjuga el conocimiento, saber el por qué y el cómo, con la creatividad, de forma tal de generar la aptitud de decidir y crear soluciones ante circunstancias no previstas, “irrepetibles e irrepetidas”. “La experiencia que permitía acumular saberes para aplicarlos a lo que se repetía, necesita ahora el refuerzo de la creatividad para visionar y sintetizar soluciones nunca existentes.” (Goñi Zabala, 2012)

Se habla de análisis, pero se analiza lo que pasó, y de analistas y de modelos de análisis: analistas de riesgos, de mercados, financieros, de calidad, pero ahora es necesario sintetizar y en la actividad organizacional se sintetiza cuando se emplea conocimiento de distintas personas para arribar a un diseño novedoso, una solución, una técnica nueva, etc., vale decir cuando se emplea conocimiento creativo. Actualmente “el escenario productivo es mucho más rápido, complejo, interrelacionado y tecnificado” y las actividades se están modificando rápidamente a partir de la aptitud de operación manual o mental en aquellas fundadas en la “Inteligencia emocional<sup>20</sup> y decisional<sup>21</sup>” no esporádicamente sino conformando una parte esencial de cada vez más personas. Las herramientas simples, elementales, originalmente manuales, fueron sustituidas por sofisticadas máquinas semiautomáticas de apoyo en cualquier oficio industrial o de servicios, resultando imprescindibles

---

<sup>20</sup> Inteligencia emocional. Es la capacidad humana de sentir, controlar, discernir y permutar los estados emocionales propios y ajenos. No se trata de ahogar las emociones sino de conducir las y normalizarlas.

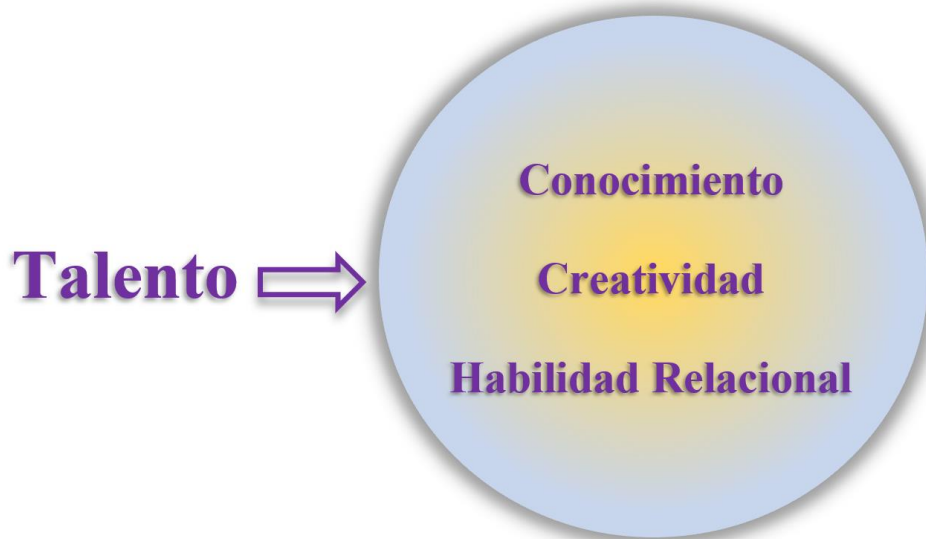
<sup>21</sup> Inteligencia decisional. Tomar decisiones es una función del ser humano que al hacerlo asume una responsabilidad. Si bien los sistemas informáticos pueden decidir no son considerados tomadores de decisión porque no tienen responsabilidad sobre sus acciones ni los resultados, la responsabilidad en tal caso es de sus creadores o constructores.



para avalar una alta productividad con resultados de calidad y para resolver con éxito situaciones cada vez más variadas y complejas, tanto en sentido cualitativo como cuantitativo, requiriendo la colaboración inteligente de equipos de personas altamente calificadas, no sólo capaces de manejar estos complejos sistemas sino también de obtener de ellos un rendimiento máximo.

Resalta Goñi Zabala que los puntos de vista interdisciplinarios constituyen un mayor aporte para la resolución de los distintos problemas que puedan plantearse, mejorando su análisis y la síntesis de las soluciones, cuando los expertos cooperan con los que tienen conocimientos generales formando verdaderos equipos consustanciados y competentes. El progreso del conocimiento tecnológico empleado requiere de redes de servicios de mutua dependencia no sólo entre personas sino también entre empresas, a fines del buen funcionamiento de los sistemas y de las modificaciones o ajustes o reparaciones que necesiten. Dependencias que se incrementan en función de la mayor automatización de procesos de las organizaciones y las acciones interpersonales para el desempeño de tareas requieren sincronización y colaboración de labores entre las personas. Se ha producido una transformación “(...) social, económica y productiva hacia un modelo de desarrollo en red, basado en una profundización de las especificaciones personales unidas a los medios tecnológicos, y donde las dependencias interpersonales, intercambios de información y formas de trabajo cooperativos son imprescindibles.” (Goñi Zabala, 2012)

En definitiva, Goñi Zabala expresa que este modelo operativo necesita, para alcanzar soluciones a problemas nuevos, saber crear, que la organización sea decididamente cooperante y que el trabajo sobre conocimiento funcione en red, “entre las empresas y dentro de ellas entre las personas”. De ahí que el requisito de “habilidad relacional”, se agrega a creatividad y a conocimiento, para configurar en conjunto el talento, incluso emocional y colectivo, para realizaciones complejas y de valor.



**Gráfico 24: ¿Qué Requisitos Implica el Talento?**  
Fuente: Elaboración propia a partir de Goñi Zabala, Juan José (2012)

Smale, Adam y Björkman, Ingmar (2014) aseguran que se habla de la Gestión del Talento (GT) desde fines de los años '90 a partir de la llamada *La Guerra por el Talento, The war for talent*, de Chambers et al. (1998) quienes estudiaron 77 empresas de una gran variedad de industrias, realizando aproximadamente 6000 encuestas, incluyendo a CEOs, ejecutivos y líderes académicos en el campo de la organización y aseguran que: “Establecer la mentalidad correcta, crear una poderosa propuesta de valor para los empleados, buscar, desarrollar y retener talento, todo se convierte en un enorme desafío.”

Scullion, Collings y Caligiuri (2010) en *La Gestión Global del Talento* definen gestión global del talento como: “todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos (los roles necesarios para alcanzar las prioridades estratégicas de la organización) a escala mundial”. Definición que menciona cuatro procesos esenciales para resumir qué implica la gestión del talento: atracción, selección, desarrollo y retención del talento, cada uno de los cuales es de gran envergadura y requiere de detenido y profundo estudio.

**Tabla 8: Definiciones Sobre el Talento**

F. Gagné	2000	"El dominio superior de las habilidades desarrolladas sistemáticamente y el conocimiento".
M.R. Williams	2000	"Describe a esas personas que realizan una u otra de las siguientes acciones: demuestra con regularidad una habilidad y una consecución de logros- excepcional ya sea en actividades y situaciones, o dentro de un campo de experiencia especializado; muestra consistentemente ser muy competente en áreas de actividad que sugieren ser transferibles, comparable a situaciones donde (estas personas) aún no se han probado y demostrado que sean altamente efectivos, es decir, su potencial".
Buckingham and Vosburgh	2001	"El talento debe referirse a los patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento que pueden aplicarse productivamente".
Pilar Jericó	2001	"La capacidad implementada de un profesional comprometido o grupo de profesionales que logran resultados superiores en un ambiente y una organización en particular".
Michael, Handfield-Jones, Axelrod	2001	"La suma de las habilidades de una persona: sus dones intrínsecos, competencias, conocimiento, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter y energía. También incluye su capacidad para aprender y crecer".
Lewis & Heckman	2006	"Es esencialmente un eufemismo para 'personas'".
Tansley, Harris, Steward and Turner	2006	"El talento puede considerarse como una amalgama compleja de las competencias, el conocimiento, la capacidad cognitiva y el potencial de los empleados. Los valores y las preferencias de trabajo de los empleados también son de gran importancia".
Günter Stahl	2007	"Un grupo selecto de empleados -aquellos que ocupan los primeros puestos en términos de capacidad y rendimiento- en lugar de la totalidad del personal".
Carole Tansley	2007	"El talento consiste en aquellas personas que pueden marcar diferencia en el desempeño de la organización, ya sea a través de su contribución o a largo plazo al demostrar los niveles más altos de potencial".
Dave Ulrich	2007	El talento es "ser competente (capaces de hacer el trabajo) y comprometidos (dispuestos a hacer el trabajo)", a lo que hay que añadirle la "contribución real a través del trabajo (encontrando significado y propósito en su trabajo) [...] La contribución ocurre cuando los empleados sienten que sus necesidades personales están siendo satisfechas a través de su participación en su organización".
Cheese, Thomas, & Craig	2008	"Esencialmente, el talento significa el total de toda la experiencia, el conocimiento, las habilidades y los comportamientos que una persona tiene y aporta al trabajo".
González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val	2009	"Un conjunto de competencias que, al desarrollarse y aplicarse, le permite a la persona desempeñar un cierto rol de manera excelente".
Coyle	2009	"La posesión de habilidades repetibles que no dependen de la genética (aunque lo relaciona con la mielina), sino de: práctica intensa, ignición e instrucción maestra".
Silzer & Dowell	2010	"En grupos el talento puede referirse a un grupo de empleados que son excepcionales en sus competencias y habilidades ya sea en un área técnica específica (como gráficos de software) o una competencia (como talento en marketing de consumo), o un área más general (como gerentes generales o talentos de alto potencial). Y en algunos casos, "el talento" podría referirse a toda la población de empleados".
Jose Antonio Marina	2010	"Inteligencia triunfante, en donde la inteligencia se encuentra vinculada con la resolución de problemas y fluye de cara a su resolución".
Carole Tansley	2011	"Capacidad o aptitud especial que se considera innata y que tiene logros sobresalientes en los dominios físicos y mentales".
Jose Miguel Bolívar	2011	"Cualidad convertible en valor para la organización".
Bethke-Langenegger	2012	"Entendemos que el talento es uno de esos trabajadores que garantiza la competitividad y el futuro de una empresa (como especialista o líder) a través de su calificación y conocimiento específicos de la organización/puesto, sus competencias sociales y metódicas y sus atributos característicos, como el entusiasmo por aprender o la orientación al logro".
Fernando Botella	2012	"Talento = Conocimiento x Habilidad x Actitud"
Alfonso Alcántara	2016	"El talento es la interacción entre la especialización (enfoque) y cualificación (competencias), unido a la motivación".
Billy Adamsen	2016	"Discernir si se trata de una habilidad natural, una capacidad o una actitud es absolutamente circunstancial, el significado de la palabra talento dependerá del contexto donde se utilice".
Eva Collado	2018	"El verdadero talento es quien elige con quien trabaja y con quien no".
Francisco Alcaide	2018	"Talento es aquello que te permite tener un buen desempeño en alguna actividad".
Margarita Álvarez	2018	"Determinado tipo de conocimientos, actitudes y experiencias".
Juan Carlos Cubeiro	2019	"Capacidad x compromiso en el contexto adecuado", donde "capacidad" sería la aptitud -conocimientos-, mientras que la "actitud" se referiría a los comportamientos.

Fuente: HRider<sup>22</sup> (2019)

En la Tabla 8 se mencionan, en general, consultores o empresas de consultoría. Por ejemplo, se nombra a Juan Carlos Cubeiro, *Leadership Professor* en la Universidad de Deusto y presidente de *About My Brain Europe*, considerado experto en desarrollo del talento, liderazgo y coaching para profesionales, que dirigió proyectos de consultoría estratégica para un importante número de compañías, más de 300, el 80% de las cuales son grandes empresas españolas.

El talento es más que el conocimiento, como afirma Goñi Zabala, también es más que la competencia, que puede adquirirse con capacitación y experiencia, porque el talento incluye la creatividad, además del conocimiento y la habilidad relacional.

<sup>22</sup> HRider, empresa desarrolladora de software de evaluación de desempeño.

HRider define la gestión del talento como: “el compromiso y la estrategia de una organización para atraer, contratar, desarrollar y fidelizar a los colaboradores para que puedan desplegar sus capacidades profesionalmente y lograr, de esta manera, organizaciones más productivas y competitivas.”

*Todavía no se han levantado las vallas que le digan al talento: De aquí no pasarás.*

Ludwig Van Beethoven

## **6.1. Conclusiones**

A partir de todo el desarrollo de la presente tesis doctoral se vierten las conclusiones a las que arriba la tesista luego de un proceso de análisis y construcción del conocimiento, siguiendo la metodología *Grounded Theory*, GT, o Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967), para después plantear algunas propuestas de Futuros Trabajos.

Para dar un término a este trabajo se considera necesario hacer un relato previo de los ítems abordados en su desarrollo, destacando que, para llegar a un buen cierre, fue importante considerar las definiciones sobre dimensiones de la Gestión de la Calidad y del Conocimiento dadas por Tari Guilló y García Fernández (2009) y las correspondientes a Productividad del Factor Humano de Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini (2011), y que realizaron, todos ellos, una importante labor de recopilación de literatura para su concreción.

Las entrevistas con los consultores, destacados profesionales, que de muy buen grado, a pesar de no disponer de demasiado tiempo libre, se prestaron a las entrevistas, le permitió a la tesista palpar, vivenciar en cierta medida, la tarea que ellos realizan en las organizaciones, el empeño con que lo hacen, conocer algunas de sus frustraciones, como suele y puede ocurrir en cualquier trabajo, y especialmente consustanciarse de su vocación y devoción para la consecución de sus propios logros y la íntima satisfacción que les produce el resultado de una “buena auditoría”.

Cabe señalar, por otra parte, la relevancia de la Norma ISO 9001:2015 que se actualiza grandemente, respecto de la 9001:2008, al “reconocer”, implícita y fundamentalmente, que el poder a nivel organizacional hoy en día está en la información, el conocimiento, el saber. También que se da un giro notable a la Norma, pues ya no se habla sólo de productos sino de “productos y servicios” y que mantiene, desde versiones anteriores, el pensamiento con base en riesgos, fundamental para cualquier gestión.

Es interesante hacer una reseña de los capítulos anteriores con un breve detalle de su desarrollo y observaciones:

En el Capítulo 2, Marco Teórico, se plasmaron importantes conceptos concernientes a gestión del conocimiento, herramientas TICs para gestión organizacional empresarial, transformación laboral, nueva economía, servicio de consultoría empresarial, calidad y productividad del factor humano para respaldar el desarrollo de este trabajo. De este Capítulo se extractaron los conceptos de mayor interés de cada uno de los temas explayados, para ser empleados, algunos de estos, en el Análisis Comparativo del Capítulo 5, Diseño Cualitativo, los que luego fueron sintetizados para poder ofrecer en este la Representación del Análisis Comparativo.

En el Capítulo 3, Planteamiento del Problema, se resumió en principio un esbozo de cómo surgió el servicio de consultoría, especificando luego en detalle las tareas del consultor en calidad, desde la implantación de sistema de gestión de la calidad hasta el efectuar una auditoría interna en calidad con vistas a la acreditación y certificación. Se presentaron las características de la Norma ISO 9001 en su última versión, la 2015, que anula las anteriores, destacando los aportes como, por ejemplo, hablar de productos y servicios, reconocer la importancia de la gestión del conocimiento y mantener el pensamiento con base en riesgos, como en normas anteriores. Se realizó una expresión formal y teórica que muestra las implicancias entre la Gestión de la Calidad, la del Conocimiento y la Productividad del Factor Humano, con base en las dimensiones de estas variables, definidas en el Capítulo 1, Introducción, y los principios de calidad y las Cláusulas 8.3 y 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015, arribándose a una Aproximación Teórica de la Tesis: la consultoría en calidad contribuye a la Productividad del Factor Humano. Y aunque no se usó directamente en el desarrollo se consideró importante señalar la existencia en la Norma de la Cláusula 7.2 Competencia, referenciada en el acápite 3.1., Capítulo 3, que determina una conveniente selección de candidatos a puestos de trabajo, capacitación y adiestramiento de las personas de la organización.

Para el Capítulo 4, Estado del Arte, se relató, como introducción, cómo surge el control de la calidad y luego la intensión de TQM. Se continuó con los cambios que sufrió el trabajo en función del control de la producción a partir de Taylor y hasta el post fordismo, incorporando una semblanza sobre el contexto laboral actual en función de los modelos de producción. A continuación se presentó una prospectiva de la gestión de recursos humanos según la muy reconocida consultora internacional Deloitte, experta en el tema, y finalmente algunos de los considerados empleos del futuro, desde 2018 al 2028, ya implementados en algunos países, gracias a la publicación del Centro

para el futuro del trabajo de Cognizant, otra vezada consultora internacional, dedicada a recursos y capacitación. Para el análisis del Estado del Arte se realizó una prospección, mediante buscadores académicos, de tesis y trabajos de investigación publicados entre los años 2009 a 2019, de autores reconocidos por instituciones o universidades de prestigio, sobre tres categorías: Gestión de la Calidad, Gestión del Conocimiento y Gestión Organizacional. Luego de analizarlos, de estos trabajos se seleccionaron conceptos relevantes, atinentes a esta tesis, los que fueron después comparados, en el Capítulo 5, con resultados obtenidos del Trabajo de Campo.

En el Capítulo 5, Diseño Cualitativo, se detalló la metodología de la investigación, incluyendo los pormenores de cada paso que la comprende: la decisión de hacer entrevistas semiestructuradas, la descripción de cómo realizarlas, cuál es el fin y qué acciones debe tomar el investigador para garantizar el mejor resultado de las mismas; se detallaron los pasos a seguir del Trabajo de Campo, desde la determinación de los Temas Centrales (en esta tesis las dimensiones de la Productividad del Factor Humano (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011) y el concepto Capitalización del Conocimiento) para realizar las preguntas que servirían de guía en las entrevistas y que configurarían el Anexo 2 Entrevista Semiestructurada; se explicó en qué consiste el Análisis Comparativo, su Representación y la Triangulación. Realizadas las entrevistas se desgrabaron, se analizaron y extrajeron las frases textuales más significativas de las respuestas a cada pregunta sobre los Temas Centrales, para conformar una tabla con todas ellas, obteniendo, por cada pregunta, Corolarios deducidos de todas las respuestas, los que fueron comparados con conceptos diferenciados del Marco Teórico y del Estado del Arte en un Análisis Comparativo, sin considerar el Corolario correspondiente a la pregunta sobre Capitalización del Conocimiento. Tal Análisis se representó por una tabla a la que se agregó el diagrama de la Triangulación lograda con los lados: Aproximación Teórica de la Tesis, Conceptos del Marco Teórico y Conceptos del Estado del Arte, convalidando el Trabajo de Campo, esto es la información recibida en el mismo.

El Corolario relacionado a la pregunta sobre Capitalización del Conocimiento no participó del Análisis Comparativo, porque el interés de la tesista apuntaba sólo a indagar sobre la opinión al respecto de los consultores, a sabiendas de su experiencia y profesionalismo.

Capitalizar el conocimiento es lograr que el saber hacer que adquiera la empresa o que se genere en ella, forme parte inherente de la misma, que no se diluya, no se pierda, que se incorpore como parte de la ganancia de la empresa, es agregarle valor, que se almacene pero dinámicamente, de forma tal

que se pueda difundir en cualquier momento a cualquier área, enriquecer o mejorar sin límites, transferir e insertar en el mercado.

Se reescribe el correspondiente Corolario deducido de las respuestas de los consultores: El 100% de los consultores considera de suma importancia la capitalización del conocimiento, pero no todas las empresas lo ponen en práctica a pesar de existir herramientas que al menos podrían servir para cierto tipo de conocimiento. Pero todo el conocimiento se documenta y tiene que estar a disposición, como indica la cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015.

Cabe señalar que uno de los consultores estima que documentado no implica capitalizado si no configura parte del saber de la organización. Otro agrega que el conocimiento estratégico no es gestionado, por ende no está instaurado, tampoco el técnico, sino sólo el operativo. Lo que no se capitaliza en conocimiento puede perderse cuando, por ejemplo, algún empleado deja la empresa.

Una de las respuestas, textual, referida a capitalización del conocimiento, no mencionada en el Corolario, fue la siguiente:

(...) Desgraciadamente no es claramente tenido en cuenta por todas las empresas, algunas más, algunas menos. Yo veo que en general se desperdicia, de eso nos damos cuenta cuando se va alguna persona y es tan difícil de reemplazar, es justamente porque no gestionamos el conocimiento antes de que ella se vaya. Por suerte las organizaciones están empezando a tener, a estar concientizadas del uso de lo que serían las herramientas de *business intelligence* y esto hace que cierto conocimiento esté institucionalizado es decir gestionado. (...)

Se puede ganar más aun agregando a *business intelligence* la tecnología *big data*. En tanto *big data* almacena y procesa enormes cantidades de datos en poco tiempo y con aceptable costo, *business intelligence* transforma datos en información e información en conocimiento, para tomar óptimas decisiones de negocios. (*Business Intelligence* y *Big Data* fueron presentadas en 2.2. Herramientas TICs para la Gestión Organizacional Empresaria del Capítulo 2) El hecho radica ahora en la gran cantidad de datos y que la tecnología capaz de captarlos y tratarlos es *Big Data*. Además, mientras *Big Data* es manejado por ingenieros, estadísticos y matemáticos, en el departamento de tecnología, reportando al CTO (*Chief Technology Officer*), los grupos de *Business Intelligence* integran el departamento de dirección de la empresa y reportan al CSO (*Chief Strategy Officer*) o eventualmente al CEO (*Chief Executive Officer*). De cualquier forma, ambas tecnologías tienen que funcionar de

manera conjunta y absolutamente integradas. Los dos equipos trabajan sobre el dato. *Big Data* aporta los datos que BI le solicita y los vuelve manipulables y valiosos, pues BI los analiza para tomar decisiones de negocio más competitivas. En definitiva la capitalización del conocimiento es factible.

El activo de una empresa se compone de los activos tangibles y el capital intelectual. Cabe aclarar que gestionar el conocimiento implica gestionar todos los activos intangibles que agreguen valor a la organización para lograr competencias esenciales, diferenciales.

Sí puede afirmarse claramente que la consultoría en calidad contribuye a la gestión del conocimiento, en virtud de la Cláusula 7.1.6, de la Norma ISO 9001:2015, porque le plantea un orden, la predispone, y que colabora marcadamente en la Productividad del Factor Humano, pero la dimensión Cultura Organizacional juega un rol sumamente importante por la manera en que incide en todos los aspectos laborales. De cualquier forma, la contribución, el aporte de un buen consultor en calidad, basado en indicadores perfectamente confiables, seguramente marcará un estilo, un camino, una forma de gestión, incluso una estrategia que la organización asumirá o no, pudiendo originar, este eventual desfase respecto de la cultura organizacional, un Futuro Trabajo.

Considerando que, sin duda y de acuerdo a lo mostrado, la consultoría en calidad contribuye firmemente en la Productividad del Factor Humano y que la tecnología, en su avanzada, colabora ineludiblemente en el desarrollo, sustento, competitividad y continuidad de cualquier organización empresarial, corresponde resaltar que es el hombre, el trabajador, el verdadero propulsor de cualquier empresa, el auténtico realizador, el indudable factor necesario de la productividad cuando trabaja en equipo en forma mancomunada, consciente del valor fehaciente del liderazgo distribuido y colaborativo, distribuido por lo centrado en la gestión horizontal y en los vínculos más que en las acciones y colaborativo por ser capaz de comprometer a la inteligencia comunal, al conocimiento interdisciplinar, cuando existen relaciones empáticas, de mutua confianza, con capacidad de adaptación y fluida comunicación, para proporcionar resultados efectivos, logrando que los colaboradores se sientan considerados, reconocidos y, por ende, motivados.

El hombre, el trabajador tiene muy presente la importancia de la información, del conocimiento, de la competencia y del talento, incluso del propio talento, que en su fuero interno reconoce aunque a veces lo reprima. El talento, esa especial capacidad creadora, innata, particular, que distingue a un hombre de otro. Esa virtud a veces escondida cuando no aflora porque el contexto o su historia, la



oculta, la sojuzga, y que aunque emerja, no siempre es totalmente considerada por el contexto, como para que se desarrolle en el lugar específico que le permita florecer manifestándose ampliamente y ser admitida conforme a las soluciones que suministra. También hay otros valores, otras habilidades que el hombre, el trabajador puede descubrir, registrar en sí mismo o, de ser pertinente o necesario, cultivar, incorporar: sus competencias, su capacidad de autogestión y su deseo de aprender y superarse, contribuyendo así a la productividad de la empresa que le provea el sustento necesario para desarrollar una vida meritoria, que lo estimule y permita valorarse más a sí mismo en su entorno social, al desplegar su capacidad creativa y laboral, alcanzando su autorrealización.

## **6.2. Futuros Trabajos**

De acuerdo con lo planteado en este capítulo, se exponen, los siguientes futuros trabajos:

- Respecto del Servicio de Consultoría en Calidad: Determinar una metodología para realizar en forma remota la auditoría de cualquier organización empresarial.
- Determinar subdimensiones de la Cultura Organizacional, considerada como una de las dimensiones de la Productividad del Factor Humano (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011) o, considerándola como variable independiente, definir sus dimensiones para someterla a su estudio y evaluar en qué condiciones contribuye a la mejora de la Productividad del Factor Humano.
- Dado que las organizaciones difieren en relación a su Capital Intelectual: Investigar cómo mejorar el valor diferencial del capital intelectual de una organización.
- Analizar resultados sobre Productividad del Factor Humano a partir de la Gestión del Talento.

## Bibliografía

- Aguilar Bonilla, Aureliano (2010): Tesis de maestría: Propuesta para Implementar *un Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa*. Veracruz: Universidad Veracruzana. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/aureliano-aguilar-bonilla.pdf>>
- Alanoca Yupanqui, Rosa (2017): Tesis: *Gestión de la calidad y satisfacción laboral del personal en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora*. Perú: Universidad César Vallejo. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22405/Alanoca\\_YR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22405/Alanoca_YR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>
- Álvarez Álvarez, Castro Rojas y Peña Guarín (2013): Gestión del conocimiento: una perspectiva desde la gestión de la calidad y la gestión documental. Bogotá: Signos. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726219) > descarga > [articulo-6726219.pdf](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726219)>
- Alveiro Montoya, César (2011): *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Medellín: Universidad de Antioquia Escuela Interamericana de Bibliotecología. [Consultado: en febrero 2019]. Disponible en: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>>
- Antonorsi Blanco, Marcel y Benítez, Jorge (1989): *Experiencias de Consultoría Interfilial*. I Jornadas de Recursos Humanos. PDVSA y sus Empresas Filiales. Venezuela: Parque Tecnológico Sartenejas. Universidad Simón Bolívar. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<http://www.revistaespacios.com/a91v12n01/91120132.html>>
- Añez Hernández, Carmen y Nava, Yunesca (2009): *Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas*. Venezuela: Universidad de Zulia.. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/228916661>>
- Aravena Valenzuela, Nuboeán (2013): *Diseños de un sistema de gestión del conocimiento para una consultora del sector minero*. Chile: Universidad de Chile. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113838>>
- Argyris, C. y Schön, Donald A. (1978): *On Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. London: ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://epdf.pub/organizational-learning-a-theory-of-action-perspective9ad9caca03a3d2c840afd6e89aa53a7a28098.html>>
- Arias Peña, John Alexander (2012): *Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Quality & Consulting Group SAS Conforme a la Norma 90001:2008*. Colombia:

Universidad Libre de Colombia. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:

<<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9057/Proyecto%20final%20Q%26CG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

- Arocena, Rodrigo y Sutz, Judith (2006): *El estudio de la Innovación desde el Sur y las perspectivas de un Nuevo Desarrollo*. Uruguay: Universidad de la República del Uruguay. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<https://www.oei.es/historico/revistactsi/numero7/articulo01.htm>>
- Arraez, Freddy (1999): *Gestión del Conocimiento. Orientaciones sobre el avance mundial de la sociedad del conocimiento en las organizaciones*. Venezuela: Apure. [Consulta: octubre 2018]. Disponible en: <<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5512?show=full>>
- Atalaya Pisco, María Clotilde (1999): *Satisfacción laboral y productividad*. España: Revista de psicología. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>>
- Baños Martínez, Marcos et al. (2016): *Gestión de la calidad y el proceso de formación profesional del sistema de gestión de la CUJAE*. Cuba: 18 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<[https://www.researchgate.net/publication/317549213\\_GESTION\\_DE\\_LA\\_CALIDAD\\_Y\\_EL\\_PROCESO\\_DE\\_FORMACION\\_DEL\\_PROFESIONAL\\_DEL\\_SISTEMA\\_DE\\_GESTION\\_DE\\_LA\\_CUJAE/link/593ebd92a6fdcc1b10957435/download](https://www.researchgate.net/publication/317549213_GESTION_DE_LA_CALIDAD_Y_EL_PROCESO_DE_FORMACION_DEL_PROFESIONAL_DEL_SISTEMA_DE_GESTION_DE_LA_CUJAE/link/593ebd92a6fdcc1b10957435/download)>
- Barbieri, Albert Edgardo (2010): *El mundo laboral en la era de post industrialización*. [Consultado: junio 2018]. Disponible en: <<http://repositoriuba.sisbi.uba.ar>>
- Barbosa Ramírez, David H. et al. (2014): *Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación*. Colombia: Universidad del Rosario. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a05.pdf>>
- Bell, Daniel (1973): *El advenimiento de la sociedad postindustrial: Un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<https://es.slideshare.net/ivanoide1/daniel-bell-eladvenimientodelasociedadpostindustrial>>
- Block, Peter (1999): *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Granica.
- Boisier, S (1997): *Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial*. [Consulta: noviembre 2015]. Disponible en:  
<[http://www.cesla.uw.edu.pl/www/images/stories/wydawnictwo/czasopisma/Revista/Revista\\_4/60-94\\_Boisier.pdf](http://www.cesla.uw.edu.pl/www/images/stories/wydawnictwo/czasopisma/Revista/Revista_4/60-94_Boisier.pdf)>
- Bolaño, Lucila (2010): *Clima Laboral en Consultoría Integral*. Buenos Aires: Universidad Siglo XXI. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:

<<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10840/TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

- Bolivar, Antonio (2000): *El liderazgo compartido según Peter Senge*. España: Universidad de Granada. [Consulta: julio 2019]. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/profile/Antonio\\_Bolivar/publication/300170863\\_El\\_liderazgo\\_compartido\\_segun\\_Peter\\_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3.pdf)>
- Bridges, William (1995): *La conquete du travail. Au de là des transitions*. París: Village Mondial
- Brooking, Annie (1997): *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Madrid: Paidós
- Burch, Sally et al. (2005): *Palabras en juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información*. Paris: C & F Editions. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://vecam.org/archives/article518.html>>
- Cairós Barreto, María (2001): *La Sociedad post industrial y sus consecuencias en las relaciones laborales*. [Consulta: febrero de 2016]. Disponible en: <[http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20ANALES/18-2001/Vol.%20II/30%20\(Dulce%20Mar%C3%ADa%20Cair%C3%B3s%20Barreto\).pdf](http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20ANALES/18-2001/Vol.%20II/30%20(Dulce%20Mar%C3%ADa%20Cair%C3%B3s%20Barreto).pdf)>
- Calvo Gallego, Fco. Javier (2016): *Nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo*. neUniversidad de Sevilla. Proyecto DER2015-63701-C3-1-R MINECO-FEDER. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<http://grupo.us.es/iwpr/2016/09/05/nuevas-tecnologias-y-nuevas-formas-de-trabajo/>>
- Camarero Santamaría, Jesús (1998): *El déficit social neoliberal. Del Estado de bienestar a la sociedad de la exclusión*. España: Sal Terrae – Cantabria.
- Carbonell, Joaquín (2015): *Gestión del conocimiento e ISO 9001:2015*. España: NEOS. [Consulta: enero 2020]. Disponible en: <<https://neos.cat/gestion-del-conocimiento-e-iso-90012015/>>
- Castells, Manuel (1996): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1 México: Siglo XXI Editores. [Consulta: noviembre 2015]. Disponible en: <[http://eva.fhuce.edu.uy/pluginfile.php/89992/mod\\_resource/content/3/LA\\_SOCIEDAD\\_RED-Castells-copia.pdf](http://eva.fhuce.edu.uy/pluginfile.php/89992/mod_resource/content/3/LA_SOCIEDAD_RED-Castells-copia.pdf)>
- Castells, Manuel (1999): *Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC). [Consultado en noviembre 2015]. Disponible en: <[http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/Castells\\_internet.pdf](http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/Castells_internet.pdf)>

- Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini (2011): *Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano*. Colombia: 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[http://oa.upm.es/9440/1/pag\\_41-50.pdf](http://oa.upm.es/9440/1/pag_41-50.pdf)>
- Chacón Breña, Franco Antonio (2017): *Gestión del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas Fe y Alegría de la red N.º 08, San Juan de Lurigancho – 2017*. Perú: Universidad César Vallejo. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27954/Chac%C3%B3n\\_BF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27954/Chac%C3%B3n_BF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>
- Chambers, Elizabeth G. et al. (1998): *The war for talent*. Article in The McKinsey Quarterly. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/284689712>>
- Collins, Jim (2011): *Empresas que sobresalen*. España: Deusto
- Cornella, Alfons (2015): *Cómo innovan los mejores. Ideas x Valor = Resultado*. Barcelona: Zero Factory S.I. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[http://ceids-hgm.mx/sites/default/files/IdeasxValor\\_Acornella.pdf](http://ceids-hgm.mx/sites/default/files/IdeasxValor_Acornella.pdf)>
- Crosby, Philip (1998): *La calidad no cuesta*. EEUU: MCGRAW HILL BOOK COMPANY. 10ma edición. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf>>
- Crossan, Mary M.; Lane, Henry W. y White, Roderick E. (1999): *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. The Academy of Management Review. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/239063020>>
- Davenport, Thomas (1996): *Innovación de procesos*. España: Diez Santos.
- Davenport, Thomas y Prousak, Laurence (1998): *Conocimiento práctico: cómo las organizaciones gestionan lo que saben*. Boston: Harvard Business School Press. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/229099904>>
- De la Garza Toledo, Enrique; Harribey, Jean-Marie; Neffa, Julio César; Zapata, Francisco (1999): *¿El fin del trabajo o el trabajo sin fin?* México: Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Economía y Sociología, núm. 6. [Consulta: febrero de 2016]. Disponible en: <<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Tratadolatinoamericanodesociologiadeltabajo/Findeltrabajo.pdf>>
- del Val Román, José Luis (2016): *Industria 4.0: la transformación digital de la*

*industria*. Desuto: Facultad de Ingeniería-Universidad de Deusto. [Consulta: noviembre de 2018]. Disponible en: <<http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>>

- Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonna (2005): *Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publishing
- Díaz Pérez, Maydelin et al. (2010): *El factor Humano dentro de los Procesos de la Gestión de la Información y el Conocimiento en las Organizaciones*. Cuba: Universidad de Pinar del Río. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/46562600>>
- Dondello Anadón, Bettina Laura (2011): Tesis doctoral: *El director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad. Estudio de un caso de un CRA*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.[Consulta: febrero 2020]. Disponible en: <<http://zaguan.unizar.es>>
- Drancourt, Michel (1984): *Le fin du travail*. París: Hachette Littérature, Colección Pluriel
- Drucker, Peter (1994): *The Theory of the Business*. Boston: Harvard Business Review.
- Drucker, Peter (2001) 1999: *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper. Collins Publishers.
- Drucker, Peter (2003): *Automanagement*. Boston: Harvard Business. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/cartier09/drucker-peter-automanagement>>
- Drucker, P. (2011) 1967: *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Transaction Publishers.
- Drucker, P. (2013) 1993: *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Drucker, Peter (2014) 1995: *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fideli, Roberto (1998): *La comparazione*. Italia: Franco Angeli. Colección *Metodologia delle scienze umane*
- Fierro Moreno, Erendira y Mercado Salgado, Patricia (2011): *La gestión del Conocimiento y la cultura centrada en el conocimiento en mandos medios y directivos de hospitales públicos del Estado de México*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214001.pdf>>
- Floridi, Luciano (2012): *Pasos a seguir para la filosofía de la información*. Colombia: Universidad de Antioquia. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/1790/179026369008.pdf>>

- Fontalvo Herrera, Tomás José et al. (2011): *La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento*. Colombia: Universidad nacional de Colombia. [Consulta: marzo 2020].  
Disponible en: <[Dialnet-LaGestionDelConocimientoYLosProcesosDeMejoramiento-3793339.pdf](#)>
- Freeman, Christopher (1987): *Política tecnológica y desempeño económico*. Lecciones de Japón. Nueva York: Frances Printer Publishers
- Freeman, Christopher (1994): *La economía del cambio técnico*. London: Cambridge Journal of Economics.
- Freeman, Christopher (1995): *The national system of innovation*. London: Cambridge Journal of Economics
- Friedmann, Georges (1977): *La crisis del progreso*. Barcelona: Laia
- Gamero Sorto et al. (2013): *Desarrollo de un Modelo Competitivo del Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa 3M Outsourcing SA de CV*. El Salvador: Universidad del Salvador. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5422>>
- García de Hurtado, María C. y Leal, Martín (2014): *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual*. [Consulta: marzo 2020].  
Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>>
- Gates, Bill (1999): *Los negocios en la era digital*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Gates, Bill (1999): *New Rules*. (pág. 38 a 41). TIME. Latin American Edition Abril 19, 1999. [Consulta: setiembre 2018]. Disponible en:  
<<http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2053895,00.html>>
- Gatti, Sebastián (2009): *Tesis de maestría: La Importancia de la Calidad y su Relación en el Desempeño de las PYMES Industriales de la Argentina*. San Martín: Instituto de Calidad Industrial. [Consultado: marzo 2020]. Disponible en:  
<<https://incalin.inti.gob.ar/pdf/tesis/SebastianGatti.pdf>>
- Glaser, Barney y Strauss, Anselm (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Researchs*. Londres: Taylor & Francis Group. Cap V pp. 101-115: El método de comparación constante de análisis cualitativo. Traducción de Forni, Floreal. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ginfestad/biblio/1.10.%20Glaser%20y%20Strauss.%20El%20metodo....pdf>>
- Gómez Niño, Ofelia (2012): *La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: Industria de confecciones de Bucaramanga*.

Bogotá: Revista Tecnura de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/tecn/v16n31/v16n31a10.pdf>>

- González, María Candelaria (2006): *Flexibilización de las relaciones laborales. Una perspectiva teórica post fordista*. Maracaibo: Gazeta Laboral. [Consulta: mayo 2020]. Disponible en: <[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972006000100003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100003)>
- Goñi Zabala, Juan José (2002): *De la Gestión del Conocimiento a la Gestión por el Conocimiento*. 5 h. (En Biblioteca Virtual de Bibliotécnic Consultores, n.50).
- Goñi Zavala, Juan José (2012): *El talento. Base de un progreso consciente para elegir un futuro: Talento, tecnología y tiempo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gorz, André (1991): *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda de sentido. Crítica de la razón económica*. Madrid: Sistema.
- Harribey, Jean-Marie (2001): *El fin del trabajo: de la ilusión al objetivo*. [Consulta: abril 2005]. Disponible en: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20101102090106/2harri.pdf>>
- Hernández Rodríguez, Carlos et al. (2017): *Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas*. México: Universidad Veracruzana. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf>>
- Howells, Jeremy; Archibugi, Daniele y Michie, Jonathan (1999): *Innovation Systems in a Global Economy*. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/30527264>>
- Imai, Masaaki (1989): *Kaizen La clave de la ventaja competitiva japonesa*. [Consulta: enero 2019]. Disponible en: <[https://issuu.com/josebatzin/docs/kaizen\\_la\\_clave\\_de\\_la\\_ventaja\\_compe](https://issuu.com/josebatzin/docs/kaizen_la_clave_de_la_ventaja_compe)> p.60
- Janz, BD y Prasarnphanich, P. (2003): *Comprender los antecedentes de una gestión eficaz del conocimiento: la importancia de una cultura centrada en el conocimiento*. Tennessee: The University of Memphis.
- Joyanes, Luis (2007): Conferencia: *El nuevo perfil social y cultural de la era Internet: La sociedad del conocimiento*. [Consulta: diciembre 2018]. Disponible en: <<http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conf.htm>>
- Juran, Gryna y Bingham (1983): *Manual de control de la calidad*. Barcelona: Reverté.



- Kaplan, Robert S. y David P. Norton (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplinsky, Raphael (1994): *Easternization: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries*. Great Britain: Frank Cass
- Kenneth Galbraith, John (1960): *La sociedad opulenta*. España: Ariel económica.
- Kern, H y Schumann, M (1998): *Limits of the Division of Labor: New Production and Employment Concepts in West Germany Industry*. Suecia: Economic and Industrial Democracy
- Kubr, Milan (1997): *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Ginebra: OIT.
- Levin, Pablo (1997): *El Capital Tecnológico*. Buenos Aires: Catálogos. [Consulta: diciembre de 2015] Disponible en: <<https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1JHN8PNMQ-1P00MKK-WHB/CAPITAL%20TECNOLOGICO.pdf>>
- López Sanz, Francisco Javier (2000): *La gestión del conocimiento y la gestión de competencias en las organizaciones*. Recursos Humanos Magazine [artículo en línea]. rrhhMagazine. [Consulta: octubre de 2002]
- López-Zapata, Esteban, García-Muiña, Fernando Enrique y García-Moreno, Susana María (2016): *Atributos de la organización que aprende: una revisión de la literatura*. España: Revista Internacional de Organizaciones. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[https://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/202/182](https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/202/182)>
- Luci, Florencia (2012): *La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas*. Perspectivas Analíticas sobre la Dinámica Social. [Consulta: abril de 2018] Disponible en: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712012000100008](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000100008)>
- Lundvall, Bengt Åke Bertil (1988): *La innovación como proceso interactivo: de la interacción usuario-productor a los sistemas nacionales de innovación*. Estados Unidos: Dosi, G. et. Alabama.
- Malerba, Franco (2009): *Sectoral Systems and Innovation and Technology Policy*. Brasil: Revista Brasileira De Inovação. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://doi.org/10.20396/rbi.v2i2.8648876>>
- Marín-García, Juan A. y Zarate-Martínez, María Elena (2008): *Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo*. España: Revista Científica Intangible Capital. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:

<<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/6959/marin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

- Martínez Rivanadeira, Ricardo (2016): *Acción Sistémica*. [Consulta: octubre 2019]. Disponible en: <<https://accionsistemica.wordpress.com/caracteristicas-de-la-consultoria-sistemica/>>
- Marx, Karl (1867): *El Capital*. Libro I. Cap. V New York: L.W. Schmidt.
- Marx, Karl y Engels, Federico (1974): *La ideología alemana*. Barcelona: Grijalbo.
- McEachern, Tim y O'Keefe, Bob (1997): *Re-Wiring Business: Uniting Management and the Web*. New York: Chichester: Wiley.
- McKinsey, James O. (1924): *Administración de Empresas*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- McLuhan, Marshall y Fiore, Quentin (1961): *La guerra y la paz en la Aldea Global*. Buenos Aires: La Marca.
- Medina Basto, José Manuel (2017): Tesis de Maestría: *Análisis de la relación de la norma ISO 9001-2015 frente al modelo de gestión Balanced Scorecard*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. [Consulta: mayo 2020]. Disponible en: <<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/20229/1/79120718.pdf>>
- Méndez Gutiérrez del Valle, Ricardo (2015): *Las Revoluciones Industriales*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Instituto de Economía, Geografía y Demografía. Centro de Ciencias Humanas y Sociales. [Consulta: junio 2018]. Disponible en: <[https://www.ign.es/espmapi/figuras\\_industria\\_bach/pdf/Industria\\_Fig\\_01\\_texto.pdf](https://www.ign.es/espmapi/figuras_industria_bach/pdf/Industria_Fig_01_texto.pdf)>
- Montoya Suárez, Omar (2004): *Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico*. Scientia Et Technica, vol. X, núm. 25, pp. 209-213. Pereira- Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. [Consulta: noviembre 2019]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911685037>>
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1997): *A congruence model for organization problem solving*. En M. Tushman & P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings* (pp. 159-171). Oxford: Oxford University Press
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999): *La organización creadora de conocimiento*. Capítulo 3 *Teoría de la creación del conocimiento organizacional*. Traducción; Martín Hernández Kocka. México: OXFORD University Press. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:

<[https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod\\_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi\\_cap%203.pdf](https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf)>

- Obando Olaya, Edwin Fabricio; Villagrán, Norma Gabriela y Obando Olaya, Edson Leonardo (2018): *La redefinición del sujeto cognoscente: el acto de intelección en cuanto conocimiento*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. [Consulta: marzo 2019]. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4418/441855948002/html/index.html>>
- Okuda Benavides, Mayumi y Gómez Restrepo, Carlos (2005): *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. Colombia: Asociación Colombiana de Psiquiatría. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>>
- Othón Quiroz Trejo, José (2010): *Taylorismo, fordismo y administración científica en la industria automotriz*. Revista Gestión y estrategia Nro.38. [Consulta: julio de 2018]. Disponible en: <<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2960/taylorismo-fordismo-y-administracion-cientifica-en-la-industria-automotriz.pdf?sequence=1>>
- Pérez, Carlota (2010): *Las revoluciones tecnológicas y paradigmas tecno-económicos*. [Consulta: 20 de agosto de 2017]. Disponible en: <[http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/Revoluciones\\_tecnologicas\\_y\\_paradigmas\\_tecnoeconomicos.pdf](http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/Revoluciones_tecnologicas_y_paradigmas_tecnoeconomicos.pdf)>
- Piketty, Thomas (2014): *El capital en el siglo XXI*. España: S.L. Fondo de cultura económica de España.
- Ploetner, O. (2008): *The development of consulting in goods-based companies. Industrial marketing management*. Estados Unidos: Industrial Marketing Management
- Quéau, Phillippe (1995): *Lo virtual. Virtudes y vértigos*. Madrid: Paidós 15.
- Quintanilla Juárez, Nelson Antonio (2014): *Herramientas TICs y la Gestión del Conocimiento*. Ciudadela Don Bosco, El Salvador: Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología. UDB. [Consulta: diciembre 2019]. Disponible en: <<http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11715/621/1/Herramientas%20TICs%20y%20Gestion.pdf>>
- Rieznik, Pablo (2001): *Trabajo, una definición antropológica*. Dossier: *Trabajo, alienación y crisis en el mundo contemporáneo, Razón y Revolución nro. 7*, reedición electrónica. [Consulta: febrero de 2016]. Disponible en: <<http://www.razonyrevolucion.org/textos/revryr/prodetrab/ryr7Rieznik.pdf>>
- Rieznik, Pablo (2003): *Las Formas del Trabajo y la Historia*. Buenos Aires: Biblos.
- Rifkin, Jeremy (2004): *El fin del Trabajo*. Barcelona: Editorial Paidós.

- Robinson, William I. (2013): Una teoría sobre el capitalismo global. México: Siglo XXI
- Rodríguez Fernández, Ana Isabel (2016): Tesis doctoral: Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal. España: Universidad de Valladolid. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16752/1/Tesis963-160408.pdf>>
- Ruiz Durán, Clemente y Dussel Peters, Enrique (1999): *Dinámica Regional Y Competitividad Industrial*. México: Universidad Nacional Autónoma De México
- Saasen S. (1996): *Losing Control? Sovereignty in a Age of Globalization*, New York: Columbia U. Press.
- Sagasti Hochhausler, Francisco (1981): *Ciencia, tecnología y desarrollo latinoamericano. Primera edición*. México: Editorial fondo de Cultura Económica.
- Sakaiya, Taichi (1995): *Historia del Futuro: La Sociedad del Conocimiento*. Chile: Andrés Bello
- Schawb, Klaus (2016): *La cuarta revolución industrial*. Madrid: Debate.
- Schumpeter, Joseph (1963): *Capitalismo, socialismo y democracia*. México: Aguilar.
- Schumpeter, Joseph (1997): *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de Cultura de Cultura Económica (FCE). 2da. Edición
- Schein, Edgard (1990): *Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Vol. I. 2da.Edición. México: Addison Wesley Iberoamericana. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx0ZXh0b3NlbnBkZjIwMTN8Z3g6MTE0ZWQ2ODIwZjI3ZDQ5NA>>
- Scheinsohn, D. y Saroka, Raúl Horacio (2000): *La huella digital*. Buenos Aires: Fundación OSDE. [Consulta: junio 2003]. Disponible en: <<https://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/huella.pdf>>
- Scullion, H.; Collings, D.G. y Caligiuri, P. (2010): *Global Talent Management*. EEUU: Journal of World Business. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/publication/227427697\\_Global\\_talent\\_management\\_global\\_HRM](https://www.researchgate.net/publication/227427697_Global_talent_management_global_HRM)>
- Senge, Peter (2003): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica SA.
- Smale, Adam y Björkman, Ingmar (2014): *La gestión global del talento: Retos y Soluciones*. EE.UU.: Universia Business Review. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:

<[https://www.researchgate.net/publication/46727169\\_La\\_gestion\\_global\\_del\\_talento\\_Retos\\_y\\_Soluciones](https://www.researchgate.net/publication/46727169_La_gestion_global_del_talento_Retos_y_Soluciones)>

- Stake, Robert (1995): *The Art of Case Study*. London: Sage
- Stewart, Thomas A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica
- Stiglitz, Joseph (2015): *La gran brecha*. Buenos Aires: Taurus.
- Storper, Michael y Walker, Richard (1989): *El imperativo capitalista: territorio, tecnología y crecimiento industrial*. Estados Unidos: Wiley-Blackwell
- Taichi Sakaiya (1991): *The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future*. New York: Kodansha International (Traducción de Gardini, Carlos (1994): *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Tapscott, Don (1996): *La economía digital: Promesa y peligro en la Era de la Inteligencia en redes*. New York: McGraw-Hill
- Tari, Juan José (2005): *Components of successful total quality management*. España: Department of Business Management, University of Alicante.
- Tari Guilló, J.J. y García Fernández, M (2009): *Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura*. España: Universidad de Alicante. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. [Consulta: junio de 2019]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120375008>>
- Tarí Guilló, J.J. y García Fernández, M (2011): *¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?* España: Universidad de Alicante. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. [Consulta: junio de 2019]. Disponible en: <<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/33536>>
- Taylor, W. Frederick (1911): *Principles of Scientific Management*. [Consulta: junio de 2018]. Disponible en: <<https://sites.ualberta.ca/~yreshef/orga432/docs/TaylorScientificManagement.pdf>>
- TiedComm (2020): *Balanced Scorecard. Con un enfoque objetivo y en tiempo real*. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>
- Toro Suárez, Yolanda (2015): Tesis: *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. España: Universidad Militar de Nueva Granada. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: Disponible en: <<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2>>
- Touraine, Alain (1969): *La sociedad postindustrial*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Ugalde Binda, Nadia (2011): *Calidad en la Gestión: Administración por Procesos, Costeo por Actividades y el Cuadro de Mando Integral*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.  
[Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<[https://www.researchgate.net/publication/277267502\\_Calidad\\_en\\_la\\_gestion\\_administracion\\_por\\_pr ocesos\\_costeo\\_por\\_actividades\\_y\\_el\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://www.researchgate.net/publication/277267502_Calidad_en_la_gestion_administracion_por_pr ocesos_costeo_por_actividades_y_el_cuadro_de_mando_integral)>
- Vélez Martínez, Cuauhtémoc (2015): *Internet de las cosas*. México: UNAM. Disponible en:  
<<http://www.iingen.unam.mx/es-mx/Publicaciones/GacetaElectronica/Mayo2015/Paginas/Internetdelascosas.aspx>>
- Villanueva Flores, Leslie (2010): *Gestión del Conocimiento y Factor Humano en Bibliotecas: Una convergencia necesaria*. Chile: Infoconexión. Revista Chilena de Bibliotecología y Gestión de Información [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<http://eprints.rclis.org/15463/1/Infoconexion%20N%C2%B0%201%2C%202010%2C%20Villanueva%20Leslie.pdf>>
- Whitehead, Harold (1917): *Principles of Salesmanship*. Nueva York: Palala Press
- Wong P. (1999): *Globalización y virtualización de la economía: impactos territoriales*, Ponencia presentada al V Seminario de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y territorio, Toluca, Estado de México, September 21/22, México. [Consulta: 2003]. Disponible en:  
<[http://www.cedet.edu.ar/archivos/Bibliotecas\\_Archivos/PWong.%20Glob.%20y%20virtualizaci%C3%B3n.pdf](http://www.cedet.edu.ar/archivos/Bibliotecas_Archivos/PWong.%20Glob.%20y%20virtualizaci%C3%B3n.pdf)>
- Zapata, Francisco (2013): *El trabajo en la vieja y en la nueva economía*. México: Centro de Estudios Sociológicos, El colegio de México Disponible en:  
<<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00045-d.pdf>>
- Zucarino, Maximiliano (2012): *Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas? Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX*. Colombia: Revista Historia Caribe. Univ. del Atlántico.  
[Consulta en: junio 2018]. Disponible en:  
<<http://www.scielo.org.co/pdf/hisca/v7n21/v7n21a09.pdf>>
- [] (2014): *Horizonte 2020. Programa de investigación e innovación en la Unión Europea*. Italia: Comisión de la UE. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>>

- [] (2015): Consultora: Escuela Europea de Excelencia. Córdoba, España. Disponible en: <<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/>>
- [] (2017): *21 Jobs of the Future A Guide to Getting – And Staying – Employed Over the Next 10 Years*. EE. UU.: Center for the Future of Work, Cognizant. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.cognizant.com/whitepapers/21-jobs-of-the-future-a-guide-to-getting-and-staying-employed-over-the-next-10-years-codex3049.pdf>>
- [] (2017): *Rewriting the rules for the digital age 2017. Deloitte Global Human Capital Trends*. España: Deloitte. [Consulta: junio 2020] Disponible en: <<https://perspectivas.deloitte.com/hubfs/Campanas/HC%20Trends%202017/Tendencias-gesti%C3%B3n-RRHH-2017-Deloitte-Espana.pdf?hsCtaTracking=9c9cc380-c5bf-48f0-a6db-4712af284118%7C046aef52-fc5c-4771-84ee-068700d32c9d>>
- [] (): *Gestión de la Calidad: Normalización, Certificación y Acreditación*. Santa Fé: EIS. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[http://www.eis.unl.edu.ar/z/adjuntos/907/AP6\\_Normalizacion.pdf](http://www.eis.unl.edu.ar/z/adjuntos/907/AP6_Normalizacion.pdf)>

## Bibliografía Complementaria

- Acevedo, Hemilse M. (2011): *El proceso de codificación en investigación cualitativa*. Málaga: Disponible en: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/12/mha2.htm>>
- Ackoff, Russell (1993): *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Alles, Martha (2007): *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arendt, Hannah (1958): *La condición humana*. España: Paidós.
- Ariza Montes, José Antonio, et al. (2004): *Dirección y administración integrada de personas*. España: Me Graw Hill.
- Arroyo, Rosario (1991): *Daniel Bell: El Advenimiento de la sociedad post industrial*. Madrid: Alianza Editorial p.28-53. [Consulta: 25 de febrero de 2016]. Disponible en: <[http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/capitulos/95-2546kul.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/95-2546kul.pdf)>
- Bárcena, Esteban y Esteban, Daniel (2015): *Mapa Laboral del Futuro*. Buenos Aires: UADE. Disponible en: <<http://bdigital.cesba.gob.ar/handle/123456789/410>>
- Bénard Calva, Silvia et al. (2016): *La Teoría Fundamentada: Una Metodología Cualitativa*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes. [Consulta: julio 2019]. Disponible en: <[https://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/docs/ve\\_teoría\\_fundamentada.pdf](https://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/docs/ve_teoría_fundamentada.pdf)>
- Benavides, Mayumi Okuda y Gómez-Restrepo, Carlos (2005): *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. Colombia: Revista Colombiana de Psiquiatría. [Consultado: agosto 2019]. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>>
- Bencomo E., Tania Z (2007): *Desarrollo de las TICs y la formación profesional*. [Consulta: 18 de agosto de 1917]. Disponible en: <<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/996>>
- Berger, Matías y Cross, Cecilia, et al (2010): *La producción del trabajo asociativo* Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- Bohlander, George et al. (2017): *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores SA.
- Bonilla, María, Molina José y Morales, Frank (2006): *Planificación: Concepto e importancia*. Venezuela: Universidad Fermín Toro. [Consulta: julio de 2019]. Disponible en: <<https://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>>
- Borger, Alexander (2013): *Aplicación de la robótica*. [Consulta: 25 de febrero de 2016]. Disponible en:



<[http://www.industriaynegocios.cl/Academicos/AlexanderBorger/Docts%20Docencia/Seminario%20de%20Aut/trabajos/2004/Rob%C3%B3tica/seminario%202004%20robotica/Seminario\\_Robotica/Documentos/APLICACION%20DE%20LA%20ROB%C3%93TICA.htm](http://www.industriaynegocios.cl/Academicos/AlexanderBorger/Docts%20Docencia/Seminario%20de%20Aut/trabajos/2004/Rob%C3%B3tica/seminario%202004%20robotica/Seminario_Robotica/Documentos/APLICACION%20DE%20LA%20ROB%C3%93TICA.htm)>

- Briones Llorente, Carlos (2009): *Nanociencia y Nanotecnología. Entre la ciencia ficción del presente y la tecnología del futuro*. Madrid: FECYT.
- Burke, Warner (1982): *Organization Development: Principles and Practices*. New York: Little, Brown & Co.
- Castells, Manuel y Esping-Andersen, Gosta (1999): *La transformación del trabajo*. España: Grao.
- Castillo Mateo, Belén et al. (2016): *Factores clave para la búsqueda del aprendizaje organizacional en la cadena de suministro: Una aproximación teórica*. España: Revista de Estudios empresariales. [Consulta: setiembre 2019].  
Disponible en:  
<[https://www.researchgate.net/publication/304708328\\_FACTORES\\_CLAVE\\_PARA\\_LA\\_BUSQUEDA\\_DEL\\_APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_LA\\_CADENA\\_DE\\_SUMINISTRO\\_UNA\\_APROXIMACION\\_TEORICA/link/5785f76508aec5c2e4e2bdc3/download](https://www.researchgate.net/publication/304708328_FACTORES_CLAVE_PARA_LA_BUSQUEDA_DEL_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL_EN_LA_CADENA_DE_SUMINISTRO_UNA_APROXIMACION_TEORICA/link/5785f76508aec5c2e4e2bdc3/download)>
- Chiavenato, Idalberto (2009): *Gestión del Talento humano*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Cobo, Cristóbal y Moravec, John (2011): *Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Coleman, Daniel (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Coleman, Daniel (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Cornella, Alfons (1999): *Tecnologías de la información: El retorno de la inversión depende de la inteligencia de las empresas*. Barcelona. España: Revista Económica de Catalunya. ESADE.
- Cornella, Alfons y Rucabado, Sergio (2007): *Futuro presente : El futuro es atreverse hoy: 101 ideas-fuerza para entender las próximas décadas*. [Consulta: 25 de febrero de 2016].  
Disponible en:  
<[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1040842&pid=S1850-0013200800020000300009&lng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1040842&pid=S1850-0013200800020000300009&lng=pt)>
- Crosby, Philip (1984): *Quality Without Tears*. Dublin: E. Mentor Book.
- Davenport, Thomas (1996): *Innovación de procesos*. España: Díaz de Santos.

- Del Castillo Méndez, Aurora Ydalida (2017): Tesis: *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016*. Perú: Universidad de César Vallejo
- Drucker, Peter (1993): *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business
- Duverger, Maurice (1970): *Instituciones Políticas y Derecho Constitucional*. Barcelona: Ariel.
- Eguía, B., Alonso, I (2002): *El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación: un nuevo reto para el mercado de trabajo*. Scripta
- Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, Vol. VI, nº 119 (74). [ISSN: 1138-9788] [Consulta: agosto 2017]. Disponible en: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-74.htm>>
- Ferrer, Aldo (1996): *Historia de la Globalización*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Florida, Richard (2010): *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Florida, Richard (2011): *El gran Reset*. Barcelona: Paidós.
- Frank, Malcom; Roehrig, Paul y Pring Benjamin (2017): *Qué hacer cuando las máquinas hacen todo: cómo avanzar en un mundo de inteligencia artificial, algoritmos, bots y Big Data*. EE. UU.: John Wiley & Sons
- Giraldo G, Francisco Luis (2011): *La naturaleza humana ante el desarrollo científico y tecnológico*. Revista: Ciencia Tecnología y Sociedad.
- González Herrera, Rafael et al (2011): *Conocimiento, innovación y desarrollo*. Costa Rica: Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial. Universidad de Costa Rica.
- Greiner, L.E. y Metzger, R.O. (1983): *Consulting to management*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice- Hall.
- Gryna, Frank M. et al. (2007): *Método Juran. Análisis y Planeación de la Calidad*. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hartley, James (2008): *Academic Writing and Publishing*. New York: Routledge
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2010): *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education. 5ta Edición. [Consulta: agosto 2018]. Disponible en: <[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)>
- Herrera González, Rafael et al. (2011): *Conocimiento, Innovación y desarrollo*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica

- Imai, Masaaki (1989): *Kaizen La clave de la ventaja competitiva japonesa*. [Consultado en: enero 2019]. Disponible en:  
<[https://issuu.com/josebatzin/docs/kaizen\\_la\\_clave\\_de\\_la\\_ventaja\\_compe](https://issuu.com/josebatzin/docs/kaizen_la_clave_de_la_ventaja_compe)>
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004): *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). *Execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Kaplan, Robert S. et al. (2016): *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: Profit
- Keen, Peter y McDonald Mark (2001): *Diferénciese con e-process. Creación de valor para el cliente y riqueza para los negocios en la era de Internet*. Bogotá: Osborne Mc Graw Hill.
- Lacu Bringas, Marie Marcelle (2017): *El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento: Estudio empírico de las Pymes Españolas en Brasil*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid (ICAI-ICADE)
- La Serna, Carlos A. (2010): *La transformación del mundo del trabajo: representaciones, prácticas e identidades*. Buenos Aires: Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad - CICCUS; Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO
- Levin, Pablo (2015): [Video] *¿Quién planifica a quién?* Pablo Levin y El Capital Tecnológico. Buenos Aires: Palta Films (Dirección Gabriel Muro, Cámara Nicolás Mikey, Post Producción de Sonido Pablo Bondar). Disponible en:  
<<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceplad/elcaptec.htm>>
- Liquidano Rodríguez, María del Carmen (2012): *Gestión del talento humano. De la fase administrativa a la de gestión del conocimiento*. México: Instituto Tecnológico de Aguas Calientes.
- Lundberg, C.C. (1997): *Towards a general model of consultancy*. Reino Unido: Journal of Organizational Change Management.
- Malgioglio, José María et al. (2002): *Distintos enfoques del capital intelectual*. Santa Fé: Universidad Nacional de Rosario. [Consulta: mayo 2020]. Disponible en:  
<[https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi\\_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf](https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf)>
- Mallar, Miguel Ángel (2010): *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. Misiones: Universidad Nacional de Misiones. [ [Consulta: setiembre 2019]. Disponible en:  
<<http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>>

- Marquès Graells, Pere (2015): *Las TICs y sus aportaciones a la sociedad*. [Consulta: agosto de 2017]. Disponible en:  
<[https://www.researchgate.net/publication/267419766\\_LAS\\_TIC\\_Y\\_SUS\\_APORTACIONES\\_A\\_LA\\_SOCIEDAD](https://www.researchgate.net/publication/267419766_LAS_TIC_Y_SUS_APORTACIONES_A_LA_SOCIEDAD)>
- Marshall y Fiore, Quentin (1961): *La guerra y la paz en la Aldea Global*. Buenos Aires: La Marca.
- Martínez Díaz, Jaime Humberto (2005): *Las personas en la organización*. España: Revista Equidad y Desarrollo. [Consulta: agosto 2019]. Disponible en:  
<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166521>>
- Martino, Antonio Anselmo (2007): *Aspetti Giuridici di Internet. Infoética*. [Consulta: noviembre 2017]. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2492778>>
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco (octubre 1996): *El árbol del conocimiento*. Buenos Aires: Era Naciente.
- Meszaros, Istvan (1970): *La teoría de la enajenación en Marx*. México: Ediciones Era.
- Molinuevo, José Luis (2004): *Humanismo y Nuevas Tecnologías*. España: Alianza Editorial Madrid: Esic.
- Montoya Agudelo, César Alveiro y Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2016): *El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia. [Consulta: enero 2020]. Disponible en:  
<<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/65/130>>
- Nagles García, Nofal (2017): *Gestión por procesos: Una estrategia para direccionar el cambio y el aprendizaje organizacional*. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios. [Consulta: setiembre 2019]. Disponible en:  
<[https://www.researchgate.net/publication/318723883\\_GESTION\\_POR\\_PROCESOS\\_UNA\\_ESTRATEGIA\\_PARA\\_DIRECCIONAR\\_EL\\_CAMBIO\\_Y\\_EL\\_APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL/link/5979d8404585154d23c02c42/download](https://www.researchgate.net/publication/318723883_GESTION_POR_PROCESOS_UNA_ESTRATEGIA_PARA_DIRECCIONAR_EL_CAMBIO_Y_EL_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL/link/5979d8404585154d23c02c42/download)>
- Negroponte, Thomas (1995): *El mundo digital*. [Consulta: agosto de 2017]. Disponible en:  
<<https://users.dcc.uchile.cl/~cguetierr/cursos/INV/serDigital.pdf>>
- Nicolescu, Basarab (1996): *La Transdisciplinariedad*. Manifiesto. Paris: Ediciones Du Rocher.
- Oppenheimer, Andrés (2014): *Crear o morir*. Madrid: Debate.
- Ortega y Gasset, José (1933): *Meditaciones de la técnica y otros ensayos sobre ciencia y filosofía*. Madrid: Alianza, 13.

- Oszlak, Oscar (2004): *Privatización y Capacidad de Regulación Estatal: Una Aproximación Teórico- Metodológica. En Política y gestión pública*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, CLAD, [Consulta: junio de 2016]. Disponible en: <<http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Privatizacion%20y%20capac%20%20de%20regul.pdf>>
- Pagés-Serra, Carmen (2010): *La era de la productividad Cómo transformar las economías desde sus cimientos*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo
- Peña Estrada, Carlota (2015): *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. España: Universidad Pontificia Comillas. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>>
- Pérez Rodríguez y Coutín Domínguez (2005): *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. [Consulta: mayo 2020]. Disponible en: <<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>>
- Pichs Fernández y Ponjuán Dante (2014): *La Cultura Informacional: sus principales relaciones conceptuales*. Cuba: Instituto de Información Científica y Tecnológica. [Consulta: marzo 2020]. Disponible: <<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181432443006.pdf>>
- Polanyi, Michael (1995): *Knowing and Being*. Chicago: Marjorie Grene The University of Chicago Press
- Polanyi, Karl (2007): *La gran transformación*. Buenos Aires: Quipu
- Porter, Michael (1986): *Ventaja Competitiva*. España: Pirámide.
- Pritchard, Robert et al (1987): *Organizational Productivity Measurement: The Development and Evaluation of an Integrated Approach*. Houston, Texas: Institute for Organizational Behavior Research and Department of Psychology. University of Houston.
- Prince, Alejandro et al (2015): *El impacto de las TIC en la economía y la sociedad*. Colección CICOMRA. Buenos Aires: Autores de Argentina.
- Prince, Alejandro et al (2017, abril): *Tendencias tecnológicas*. Colección CICOMRA. Buenos Aires: Autores de Argentina
- Prokopenko, Joseph (1989): *La gestión de la productividad*. Ginebra: OIT
- Quijano, Santiago (2006): *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones el ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria Editorial.

- Quintero, Johana; Sánchez, José (2006): *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. [Consultado en enero 2019]. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>>
- Ribeiro Soriano, Domingo (2001): *Quality in the consulting service-evaluation and impact: a survey in Spanish firms*. Managing Service Quality. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/publication/235305646\\_Quality\\_in\\_the\\_consulting\\_service\\_-\\_evaluation\\_and\\_impact\\_A\\_survey\\_in\\_Spanish\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/235305646_Quality_in_the_consulting_service_-_evaluation_and_impact_A_survey_in_Spanish_firms)>
- Rikfin, Jeremy (2011): *La tercera revolución industrial pasa por el desarrollo de una economía Verde*. Barcelona: Paidós.
- Rikfin, Jeremy (2014): *La sociedad de coste marginal cero: El Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Barcelona: Paidós.
- Riquelme Segovia, Alfredo y Leon Hulaud, Michelle (2003): *La globalización. Historia y actualidad*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile [Consulta: mayo de 2018]. Disponible en: <<http://historia.ihnca.edu.ni/ccss/dmdocuments/Bibliografia/CCSS2007/tema1/globalizacionhistoriayactualidad.pdf>>
- Roca, Raquel (2016): *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. Barcelona: LID.
- Rodríguez, Armando (2014): Tesis Doctoral: *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Researchgate. [Consulta: agosto 2019]. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/44016204>>
- Rodríguez, C. Y. y Galán, D. E. (2007): *La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento*. Brasil: Ciência da Informação. [Consulta: setiembre 2019]. Disponible en: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-196520070003000006&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-196520070003000006&script=sci_abstract&tlng=es)>
- Rodríguez, Juan Manuel (2017): *Transformaciones tecnológicas, su impacto en el mercado de trabajo y retos para las políticas del mercado de trabajo*. Santiago: CEPAL.
- Roel Pineda, Virgilio (1998): *La Tercera Revolución Industrial y la Era del Conocimiento*. Perú: Univ. Nac. Mayor de San Marcos (UNMSM). [Consulta: febrero de 2016]. Disponible en: <<https://books.google.com.ar/books?id=o9j37L4-IEsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>>
- Rojas Martínez, Adriana y Botero M., Juan Carlos (2012): *Diseño de una estrategia de desarrollo responsable y sostenible de productividad estructurada en los soportes categóricos*

y enfoques productivos. Bogotá: Universidad del Rosario. [Consulta: febrero 2019].

Disponible en: <<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4008?show=full>>

- Russell, Stuart J. y Norvig, Peter (2008): *Inteligencia Artificial. Un enfoque moderno*. Madrid: Pearson Education SA
- Quéau, Phillippe (1995): *Lo virtual. Virtudes y vértigos*, Madrid: Paidós.
- Safranski, Rüdiger (2013): *¿Cuánta globalización podemos soportar?* España: Fábula TusQuets Editores
- Say Dominguez, Adayoly (2015): Tesis de grado: *Liderazgo y Gestión de Conflictos Laborales*. México: Universidad Rafael Landívar. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>>
- Segarra Ciprés, Mercedes y Bou Llusar, Juan Carlos (2005): *Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: Configuración del conocimiento estratégico*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I. [Consulta: febrero de 2019]. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2274043.pdf>>
- Sen, Amartya (1998). *Human Capital and Human Capacity*. Colombia: Cuad. Econ. Universidad de Colombia. [Consulta: febrero de 2016]. Disponible en: <<https://www.staff.ncl.ac.uk/david.harvey/AEF806/Sen1997.pdf>>
- Shapiro, E.C., Eccles, R.G. y Soske, T.L. (1993): *Consulting: ¿has the solution become part of the problem?* New York: Sloan Management
- Stewart, Thomas A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002): *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. Disponible en: <<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>>
- Swan, Melanie (2015): *Blockchain. Blueprint for a New Economy*. New York: O'Reilly Media, Inc.
- Tanguy, Lucie (2001): *El futuro del trabajo el trabajo del futuro*. Colección Grupos de Trabajo de CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales). Buenos Aires: CLACSO.
- Tapscott, Don y Alex (2016): *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. New York: Penguin Random House LLC
- Toffler, Alvin (1994): *La tercera ola*. Madrid: Plaza & Janes Editores, S.A.

- Tolliday, Steven y Zeitlin, J. (1992): *Between fordism and flexibility*. New York: St. Martin`s Press
- Toro Suárez, Yolanda (2015): Tesis de especialización: *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. España: Universidad Militar Nueva Granada. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en:  
<<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2>>
- Torrent-Sellens, Joan (2008): *TIC y trabajo: hacia nuevos sistemas organizativos, nuevas estructuras ocupacionales y salariales, y nuevos mecanismos de intermediación. Cambio tecnológico digital sesgador de habilidades (e-SBTC) , ocupación y salarios: un estado de la cuestión*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Troya Jaramillo, José Vicente (2012, junio): *El Derecho del Gasto Público con Especial Referencia a los Derechos Económicos, Sociales y Políticos en el Ecuador*, España: Gredos - Universidad de Salamanca.
- Val Román, José Luis del ( ): *Industria 4.0: la transformación digital de la industria*. CODDII. España: Universidad de Deusto.
- Viaplana, Miriam (2012, mayo 5): *Resumen de documentos sobre Jeremy Rifkin*, [Consulta: febrero de 2016]. Disponible en:  
<<http://www.euroseniorpremia.net/arxiu/jeremyrifkinesp.pdf>>
- Watson, A., Rodgers, T. y Dudek, D. (1998): *The human nature of management consulting: Judgement and expertise*. Reino Unido: Managerial and decision eco
- Wilkerson, J. W. (1995): *What is management consulting*. New York: McGraw-Hill
- Womack, James, Jones, Daniel y Roos, Daniel (1990): *La máquina que cambió el mundo*. España: Profit
- [] (2000): *Educación Superior en los Países en Desarrollo: Peligros y Promesas*. Washington, D.C: The World Bank. [Consulta: febrero de 2016]. Disponible en:  
<<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/630041467998505995/pdf/2018210educaci1pais0en0desarrollo.pdf>>
- [] (2002): *Productividad, Competitividad, Empresas. Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas.
- [] (2009): *Libro Blanco de la Prospectiva TIC. Proyecto 2020*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
- [] (2013): *Sistemas UMMA: Sistemas de información: concepto y dimensiones*. Disponible en:  
<<https://sistemasumma.com/2013/06/24/sistemas-de-informacion-concepto-y-dimensiones/>>



- [] (2014): Documento. *Estrategia de Educación de la UNESCO 2014-2012*. [Consulta: febrero 2020]. Disponible en: <[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231288\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231288_spa)>
- [] (2015): Consultora: Escuela Europea de Excelencia. Córdoba, España. [Consulta: marzo 2020]. Disponible en: <<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/>>
- [] (2017): *¿Cómo hacer una Tesis Doctoral?: fuentes y recursos de información sobre Tesis Doctorales. La guía del investigador*. Salamanca: Universo Abierto
- [] (): *Gestión de la Calidad: Normalización, Certificación y Acreditación*. Santa Fé: EIS. Disponible en: <[http://www.eis.unl.edu.ar/z/adjuntos/907/AP6\\_Normalizacion.pdf](http://www.eis.unl.edu.ar/z/adjuntos/907/AP6_Normalizacion.pdf)>

## Fuentes y *links* de las bases de datos utilizadas

- ANEC - Asociación Navarra de Empresas de Consultoría, <<http://anec.es/14-ejemplos-servicios-consultoria-puedes-ofrecer-online/>>
- Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología <[www.bibliotecasecyt.gov.ar](http://www.bibliotecasecyt.gov.ar)>
- Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología (BEC y T) del Mincyt <[www.biblioteca.mincyt.gob.ar](http://www.biblioteca.mincyt.gob.ar)>
- Blog de la biblioteca de Traducción y Documentación de la Universidad de Salamanca <<https://listserv.rediris.es/cgi-bin/wa>>
- CIECTI <<http://www.mincyt.gob.ar/financiamiento/centro-interdisciplinario-de-estudios-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-ciecti-10482>>
- CLACSO <[www.clacso.org.ar](http://www.clacso.org.ar)>
- CONICET Digital <<http://ri.conicet.gov.ar/>>
- Cognizant <<https://www.cognizant.com/es-ar/future-of-work>>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte) <<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/about-deloitte/topics/deloitte-argentina.html>>
- Dialnet <<https://dialnet.unirioja.es/>>
- Econ link <[www.econlink.com.ar/](http://www.econlink.com.ar/)>
- Econ Papers <<http://econpapers.repec.org/>>
- El Proyecto SciELO <[www.scielo.org](http://www.scielo.org)>
- ENDEI - Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación <[www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/ENDEI/](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/ENDEI/)>
- Eumed.net <[www.eumed.net](http://www.eumed.net)>
- Google Búsqueda Avanzada <[www.google.com.ar/advanced\\_search](http://www.google.com.ar/advanced_search)>
- Google Scholar <[www.scholar.google.com.ar](http://www.scholar.google.com.ar)>
- HRider <<https://www.hrider.net/cms/blog/5801/1/-que-es-el-talento.html>>
- INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos <[www.indec.gov.ar/](http://www.indec.gov.ar/)>
- IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación <[www.iram.org.ar](http://www.iram.org.ar)>
- Latindex <<http://www.caicyt-conicet.gov.ar/latindex/>>
- MIT Technology Review <<https://www.technologyreview.es/>>
- Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales <[www.cag.jgm.gov.ar](http://www.cag.jgm.gov.ar)>

- OIT - Organización Internacional del Trabajo <[www.ilo.org/global/lang-es/](http://www.ilo.org/global/lang-es/)>
- Redalyc <<http://www.redalyc.org/>>
- Tecnológico de Monterrey <<https://tec.mx/es>>
- TiedComm <<http://latam.tiedcomm.com/>>

## **Anexo 1 – Estado del Arte**

El Anexo 1, Estado del Arte, es el resultado de la búsqueda, entre los años 2009 y 2019, de trabajos de investigación y/o tesis agrupados en tres categorías: Gestión de la Calidad, Gestión del Conocimiento y Gestión Organizacional.

Los trabajos se presentan por hoja separada diferenciando en una tabla los autores, el año de publicación, el título de esta, con una referencia a la dirección que lo identifica en la web por nota al pie, la institución que lo publicó y un resumen o introducción del mismo.

**Tabla 9: Categoría Gestión de la Calidad**

Fuente: Elaboración propia

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Universidad</b>	<b>Resumen o Introducción</b>
Gatti, Sebastián	2009	La Importancia de la Calidad y su Relación en el Desempeño de las PYMES Industriales de la Argentina <sup>23</sup>  Tesis de Maestría en Calidad Industrial	Universidad Nacional de San Martín - San Martín- Buenos Aires	Resumen: En la actualidad la competencia, la globalización, la apertura comercial, la insuficiencia de recursos económicos y los rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen enormes retos a las empresas para crecer y afrontar con éxito nuevos desafíos y, lo más importante, asegurar su permanencia en los mercados. Ahora, si en cambio de hablar de empresas, nos centramos solamente en las empresas Pymes Industriales de la Argentina, los retos se potencian. En este sentido, el objeto de la presente investigación se encuadra en investigar y presentar una reflexión sobre el rol que tiene en las empresas la adopción de la gestión de la Calidad en el desempeño de sus negocios. Se busca contrastar las hipótesis que se construyen a partir de la literatura que trata el tema y que se enuncia como que las empresas que aplican Calidad son las que presentan mejor performance en sus operaciones. Así, desde una metodología basada en la

---

<sup>23</sup> Disponible en: <<https://incalin.inti.gob.ar/pdf/tesis/SebastianGatti.pdf>>

				<p>construcción de cuatro grupos de variables representativas, que explican las hipótesis planteadas en base a la literatura, los resultados que se obtienen ponen de manifiesto que las firmas que operan dentro del paradigma de la calidad son las que presentan mejores características competitivas. Del trabajo se extraen interesantes conclusiones tanto relativas a cuáles son los factores explicativos del éxito en las pyme y su relación con la calidad, como de cara a la realización de nuevas investigaciones sobre este tema.</p>
--	--	--	--	--

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Tarí Guilló, J.J. García Fernández, M.	2009	Dimensión de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura <sup>24</sup>  Trabajo de Investigación	Universidad de Alicante - España	Resumen: El objetivo de este artículo es identificar las dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad para ayudar a los investigadores a medir en futuros estudios ambos conceptos y su posible influencia en los resultados de la empresa. Para ello, se realiza una revisión de la literatura sobre gestión del conocimiento y gestión de la calidad. Los resultados obtenidos muestran que las dimensiones creación, transferencia y almacenamiento y, aplicación y uso forman parte del concepto gestión del conocimiento. De igual forma, se identifican las dimensiones de la gestión de la calidad (entre otras, liderazgo, gestión de personas y enfoque en el cliente). A partir de esta revisión, el estudio propone dimensiones para su medición.

---

<sup>24</sup> Disponible en: <Dialnet-DimensionesDeLaGestionDelConocimientoYDeLaGestionD-3116437.pdf>

				Palabras clave: Aprendizaje organizativo, Gestión del conocimiento, Organización de aprendizaje, Conocimiento organizativo, Gestión de la calidad
--	--	--	--	---



Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Aguilar Bonilla, Aureliano	2010	Propuesta para Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa <sup>25</sup>  Tesis de Maestría en Gestión de la Calidad	Veracruzana  Xalapa- Enríquez  México	La palabra calidad puede ser en este momento algo muy familiar para la mayoría de las personas que se relacionan con el medio empresarial o de servicios. De hecho podría considerarse como la “moda” actual. No obstante y a pesar de la rápida difusión que ha tenido este concepto, pocos son los que verdaderamente se preocupan por conocer la naturaleza y aplicabilidad que tiene la calidad como estrategia para impulsar el desarrollo integral de las empresas sea cual sea la actividad a la que se dediquen. El problema se da debido a que en muchas ocasiones los altos directivos, no terminan de concientizarse sobre la gran trascendencia que implica el construir y trabajar al frente de un sistema o de una organización Las organizaciones que existen hoy en día, tienen una gran importancia debido a que gracias a ellas se han podido alcanzar los logros deseados. Se pueden identificar a las organizaciones con diversos sucesos que se presentan en la vida diaria, no importa si estas son informales o formales, con fines de lucro o no, gubernamentales o privadas, las

<sup>25</sup> Disponible en: <<https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/aureliano-aguilar-bonilla.pdf>>

				<p>cosas que hay y que suceden a nuestro alrededor están vinculadas siempre con alguna organización. Las organizaciones están integradas por personas que tienen como finalidad el cumplimiento de ciertas metas y el logro de objetivos que las llevaran a un nivel de satisfacción y posicionamiento. Actualmente, las empresas se enfrentan a una gran apertura de mercados, donde competir se ha convertido en la causa primordial para llegar al incremento de sus niveles de productividad pero con altos niveles de calidad en sus productos o servicios. La calidad, es el principal factor de decisión para los clientes que demandan cada vez más productos y servicios, cobrando tanta fuerza e importancia que se considera la clave del éxito en cualquier empresa. Esto es totalmente cierto si se logra entender que un cliente satisfecho se llega a considerar un activo de gran importancia para una empresa; una persona satisfecha puede llegar a generar un número más alto de beneficios para la empresa que el cliente impactado por campañas publicitarias. Así, en este nuevo auge que se da por la calidad, es tarea primordial implementar esta “cultura de calidad” en la parte que nos toca, siendo esta por 2 lo general dentro de los procesos de las</p>
--	--	--	--	--

				<p>organizaciones. La repercusión que las acciones de calidad tienen sobre los resultados de las empresas, constituye una de las líneas más recientes de investigación. La presente tesis se centra en el enfoque de la gestión de la calidad que posee una orientación proactiva y un carácter sistémico, a la vez que incorpora principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de la competitividad actual. La gestión de la calidad ha evolucionado desde sus orígenes hacia una visión cada vez más global. La gestión de la calidad apoya en mayor número las técnicas operativas de la calidad y aplica en mayor número las técnicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y con todo lo que tiene que ver con la cultura organizativa. El propósito de este trabajo es el de realizar una propuesta para el establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad y de la gestión de la calidad total en la empresa “Filtración Industrial Especializada, S.A. de C.V.”, analizando los principios y las prácticas existentes en esta empresa. Por tanto, la principal aportación de la presente tesis es la consideración del papel de las competencias de las diferentes áreas de la empresa y el análisis efectuado para la posterior implantación del sistema de gestión de</p>
--	--	--	--	--

				<p>la calidad. Con el objeto de analizar los aspectos mencionados anteriormente, el presente trabajo está formado por los siguientes apartados. En el primer apartado se hace una pequeña introducción sobre cuestiones importantes relacionadas con la calidad. El apartado número dos referente al Marco Teórico, tiene como propósito exponer algunas cuestiones relativas a la calidad, comenzando por su propia definición y analizando el enfoque de la gestión de la calidad. Se profundizará en los conceptos clave así como en los distintos principios y técnicas operativas. En el tercer apartado que hace referencia a la Metodología, se exponen y justifican los diferentes pasos realizados para diseñar y proceder a la realización del trabajo empírico. En primer lugar se tratan aspectos relativos a la determinación del tipo de estudio, describiendo minuciosamente el instrumento de recolección de la información necesaria que permita contrastar la hipótesis planteada. Para finalizar este capítulo se menciona de manera clara 3 cuales son las principales técnicas utilizadas en el análisis de los datos para la obtención de resultados. En el cuarto apartado se muestran los resultados obtenidos a través de la investigación realizada. Así, se exponen los datos de la población estudiada. Se</p>
--	--	--	--	--

				<p>realiza la contrastación de la hipótesis planteada en la presente tesis y por último, dentro de la parte del estudio explicativo, se comentan los resultados referentes al análisis de las diferentes variables objeto de estudio: el enfoque de la gestión de la calidad, los principios y técnicas operativas de la calidad, las competencias distintivas y el desempeño organizativo. Finalmente en el quinto apartado, se exponen las conclusiones obtenidas en este trabajo, presentando también las principales limitaciones del estudio, así como las implicaciones y futuras líneas de investigación que el mismo deja abiertas para la comunidad científica y empresarial.</p>
--	--	--	--	--

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Toro Suárez, Yolanda	2015	La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales <sup>26</sup>  Tesis para Especialización	Universidad Militar Nueva Granada - España	<p>Resumen: El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad. La consulta documental e investigación sobre el tema de Trabajo en Equipo permitirá identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos.</p> <p>Palabras Clave: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Proceso de Cambio</p>

<sup>26</sup> Disponible en: <<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2>>

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Montoya Agudelo, César Alveiro y Boyero Saavedra, Martín Ramiro	2016	El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional <sup>27</sup>	Universidad Cooperativa de Colombia Medellín, Antioquia - Colombia  CEIPA - Institución Universitaria Escolme Medellín, Antioquia - Colombia	Resumen. Este artículo de reflexión tiene como objetivo resaltar algunos apuntes relevantes que giran en torno al valor que representa el recurso humano en la organización 1 y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. A través de una metodología de revisión documental, se abordan los temas de direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los RRHH como aspectos determinantes en el éxito organizacional. Se concluye la necesidad de que la organización se oriente hacia una más visión más ambiciosa de los RRHH, vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. Finalmente se reafirma la necesidad de consolidar herramientas propendan por

<sup>27</sup> Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>>

				<p>la calidad de los procesos, los productos y los servicios en un sistema de calidad, de forma tal que la organización esté sustentada desde los paradigmas del mejoramiento continuo y la calidad total como dimensiones que le garantizan su viabilidad.</p> <p>Palabras Clave: Administración del personal; Gestión de recurso humano; Gestión de personal; Sociología laboral; Gestión de calidad.</p>
--	--	--	--	---



Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Baños Martínez, Marcos, Michelena Fernández, Ester y Alonso Becerra, Alicia	2016	Gestión de la calidad y el proceso de formación profesional del sistema de gestión de la CUJAE <sup>28</sup>	Universidad Tecnológica de la Habana - Cuba	RESUMEN La Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría trabaja en el establecimiento de un Sistema de Gestión con enfoque a procesos sobre la base de las exigencias de los reglamentos, regulaciones y normativas aplicables al Sistema de Educación Superior en Cuba y a la práctica más actual en la gestión de las organizaciones y específicamente las instituciones educacionales, de ahí que estos elementos constituyan bases para la mejora del diseño de los procesos identificados en el Sistema de Gestión. De ahí que el objetivo principal del trabajo sea: determinar las actividades que se deben tener en cuenta en la etapa de diseño y desarrollo del proceso de Formación del Profesional de pregrado. Los métodos y técnicas utilizadas son el enfoque a procesos, consultas a especialistas y análisis de informes, regulaciones y normas internacionales en el campo de la gestión de la calidad. Los principales resultados

<sup>28</sup> Disponible en:

<[https://www.researchgate.net/publication/317549213\\_GESTION\\_DE\\_LA\\_CALIDAD\\_Y\\_EL\\_PROCESO\\_DE\\_FORMACION\\_DEL\\_PROFESIONAL\\_DEL\\_SISTEMA\\_DE\\_GESTION\\_DE\\_LA\\_CUJAE/link/593ebd92a6fdcc1b10957435/download](https://www.researchgate.net/publication/317549213_GESTION_DE_LA_CALIDAD_Y_EL_PROCESO_DE_FORMACION_DEL_PROFESIONAL_DEL_SISTEMA_DE_GESTION_DE_LA_CUJAE/link/593ebd92a6fdcc1b10957435/download)>

				<p>obtenidos se relacionan con la concepción del diseño y desarrollo de este proceso, lo cual resulta muy novedoso en el mundo de la gestión de la calidad y la gestión de las instituciones educativas, especialmente en universidades.</p> <p>Palabras claves: Sistema de gestión, enfoque a procesos, gestión universitaria</p>
--	--	--	--	--

**Tabla 10: Categoría Gestión del Conocimiento**

Fuente: Elaboración propia

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Universidad</b>	<b>Resumen o Introducción</b>
Añez Hernández, Carmen y Nava, Yunesca	2009	Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas <sup>29</sup>  Proyecto de Investigación	Universidad de Zulia - Venezuela	Resumen El éxito de toda organización se basa en la actividad de la fuerza de trabajo. Esto plantea continuos cambios en la gestión del capital humano, tomando relevancia un nuevo estilo, donde el conocimiento es considerado como el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado. Desde esta perspectiva, el trabajo pretende desde el punto teórico indagar sobre la gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. Para tal fin, los aspectos desarrollados se refieren a la importancia del conocimiento en las empresas, la gestión del capital humano y del conocimiento en las pequeñas empresas. La metodología utilizada consistió en una revisión teoría, lo cual permitió fijar una posición crítica sobre la temática. Los resultados reflejan que la gestión del capital humano suele ser informal, derivado ante el escaso conocimiento de los dueños de su significado y de la poca valoración de su fuerza de trabajo,

---

<sup>29</sup> Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/228916661>>

				<p>quien es tratado como sujeto operativo, y no como sujeto estratégico, por lo tanto, es subestimado al no reconocer que poseen el conocimiento requerido para fortalecer su creatividad e innovar de acuerdo a las exigencias de la competitividad. Se concluye, que dicha práctica se aleja de los principios fundamentales de la gestión del conocimiento, destacándose entre ellos la adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo del recurso humano, entre otros, con los cuales se fortalecen las empresas ante la incertidumbre del mercado.</p> <p>Palabras clave: Gestión del capital humano, gestión del conocimiento, capacitación, pequeña empresa</p>
--	--	--	--	--

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Villanueva Flores Leslie	2010	Gestión del Conocimiento y Factor Humano en Bibliotecas: Una convergencia necesaria <sup>30</sup>  Proyecto de Investigación	Infoconexión.  Revista Chilena de Bibliotecología y Gestión de Información – Chile	Resumen: El interés en la gestión del conocimiento ha crecido exponencialmente en los últimos años, poniendo de manifiesto múltiples oportunidades en el campo de acción de las unidades de información, específicamente en el trabajo cotidiano del profesional bibliotecario; sin embargo, el punto de partida para lograr el desafío de desarrollar ventajas competitivas innovadoras en las bibliotecas, nace de la potenciación y correcta gestión de los recursos humanos, donde factores tales como, la comunicación, integración de equipos y por sobre todo, motivación y autoestima profesional; son fundamentales a la hora de revitalizar al personal en beneficio de la organización.  Palabras Claves: Gestión del Conocimiento – Bibliotecología - Recursos Humanos

<sup>30</sup> Disponible en: <<http://eprints.rclis.org/15463/1/Infoconexion%20N%C2%B0%201%2C%202010%2C%20Villanueva%20Leslie.pdf>>

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Tarí Guilló, J.J. García Fernández, M.	2011	¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? <sup>31</sup>  Trabajo de Investigación	Universidad de Alicante - España	Resumen: El objetivo de este artículo es analizar la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales. En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura, que ha permitido establecer las dimensiones más comunes de la gestión del conocimiento y de los resultados, para su posterior medición. Se han tomado como dimensiones de la gestión del conocimiento: la creación; el almacenamiento y la transferencia; y la aplicación y uso del conocimiento. La adquisición de información, la diseminación de ésta y la interpretación compartida se han utilizado como medidas para la creación de conocimiento. Asimismo, se han utilizado como medidas de la aplicación y uso del conocimiento, el empowerment, el trabajo en equipo y el compromiso con el conocimiento. Como dimensiones de los resultados se han utilizado resultados operativos, financieros y de innovación. La metodología utilizada se basa en el estudio del caso, a través de datos primarios y secundarios. Los resultados obtenidos muestran que

<sup>31</sup> Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/2743/274325767006.pdf>>

				<p>la gestión del conocimiento influye en los resultados tanto operativos, como financieros y de innovación. De este modo, las empresas analizadas que tienen un mayor grado de gestión del conocimiento, a través del trabajo en equipo, incremento del <i>empowerment</i>, flexibilización en la toma de decisiones y una visión global de la empresa, entre otras prácticas, obtienen mayores resultados, tanto operativos, como financieros y de innovación. Palabras clave: Gestión del conocimiento, Aprendizaje organizativo, Organización de aprendizaje, Conocimiento organizativo, Resultados, Innovación.</p> <p>Palabras clave: Gestión del conocimiento, Aprendizaje organizativo, Organización de aprendizaje, Conocimiento organizativo, Resultados, Innovación.</p>
--	--	--	--	---

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Fierro Moreno, Erendira; Mercado Salgado, Patricia	2011	La gestión del Conocimiento y la cultura centrada en el conocimiento en mandos medios y directivos de hospitales públicos del Estado de México <sup>32</sup>  Trabajo de Investigación	Escuela Superior de Comercio y Administración México	Resumen Estudios previos constatan que la cultura centrada en el conocimiento (CCC) es predictora de la gestión del conocimiento (GC) en organizaciones empresariales, aunque es poca la atención que han recibido las instituciones de salud, las cuales enfrentan reducción de presupuesto y recursos así como aumento en la demanda de los servicios. Para direccionar la investigación se propone el siguiente objetivo: determinar el grado de asociación y el efecto de la cultura centrada en el conocimiento sobre la gestión del conocimiento en ocho hospitales públicos del Estado de México, en una muestra no probabilística de 189 mandos medios y directivos. Se aplicó un cuestionario autoadministrado de 41 reactivos en escala Likert. Los resultados obtenidos apoyan una asociación moderada y significativa entre las variables en estudio y un efecto positivo de la cultura centrada en el conocimiento sobre la gestión del conocimiento. Se concluye que los mandos medios y directivos gestionan el conocimiento de mejor manera si la cultura centrada en el

<sup>32</sup> Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214001.pdf>>



				<p>conocimiento es más cálida, otorga mayores recompensas y apoyo y, permite la autonomía dentro de los hospitales, quedando por identificar otros factores más que la favorezcan.</p> <p>Palabras clave: Gestión del conocimiento, cultura centrada en el conocimiento, hospitales, mandos medios y directivos.</p>
--	--	--	--	--

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Fontalvo Herrera, Tomás José; Quejada, Raúl y Puello Payares, Joaquín Guillermo	2011	La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento <sup>33</sup>  Proyecto de Investigación	Universidad Nacional de Colombia – Colombia	Resumen. En este artículo de reflexión se muestra la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, y como esta apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos, ya que a través de la dinámica del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) existente en la empresa, se estructuran innovaciones en sus productos y procesos, para de esta forma dar respuesta a los cambios vertiginosos del mercado y así aumentar la capacidad de cumplir con los índices y requisitos establecidos. También, se presenta como la gestión del conocimiento en las organizaciones brinda resultados prácticos y métodos eficientes en la cadena de valor, seguidamente se ilustra sobre la importancia de la comunicación organizacional, como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento, para finalizar en el tercer apartado evidenciando la relación

<sup>33</sup> Disponible en: <Dialnet-LaGestionDelConocimientoYLosProcesosDeMejoramiento-3793339.pdf>

				<p>existente entre el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y la comunicación organizacional.</p> <p>Palabras clave: Gestión del conocimiento, sistemas de Gestión, innovación, conocimiento, mejora continua.</p>
--	--	--	--	---

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Barbosa Ramírez, David H., Mihi Ramírez, Antonio y Noguera Hidalgo, Ángela	2014	Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación <sup>34</sup>	Universidad del Rosario – Colombia  Universidad de Granada - España	<p>Resumen El presente trabajo muestra las relaciones que se han estudiado entre la gestión del conocimiento y el liderazgo con el propósito de comprender mejor la interrelación de ambos constructos. Para ello, en primer lugar se efectúa la revisión teórica de los aspectos centrales de la gestión del conocimiento y el liderazgo, y posteriormente se analizan las relaciones entre los dos conceptos con miras a fijar perspectivas que contribuyan a la determinación de espacios y desarrollo de procesos para la perdurabilidad de las organizaciones. Nuestros resultados señalan la existencia de una fuerte interrelación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, de forma que las empresas precisan de un mayor conocimiento acerca de las características del liderazgo para facilitar la comprensión e implantación de las mejores prácticas en la organización.</p> <p>Palabras clave: gestión del conocimiento, liderazgo, información, organizaciones.</p>

<sup>34</sup> Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a05.pdf>>

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Chacón Breña, Franco Antonio	2017	Gestión del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas Fe y Alegría de la red N° 08, San Juan de Lurigancho - 2017. <sup>35</sup>  Tesis de Maestría	Universidad César Vallejo - Perú	La presente investigación titulada: Gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2017. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 167 docentes, la muestra fue un censo, y el tipo de muestreo es no probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,914 y 0,951), que demuestra alta confiabilidad. Los resultados indican se observó que el 55,1% de los docentes de las

<sup>35</sup> Disponible en: <<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27954>>

				<p>Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, manifiestan que la gestión del conocimiento y el manejo de conflicto es regular. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2017, siendo el valor de 0.798; en consecuencia, es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que <math>p &lt; 0,5</math>.</p> <p>Palabras clave: Gestión del conocimiento, el manejo de conflictos, negociación, mediación, conciliación y arbitraje.</p>
--	--	--	--	---

**Tabla 11: Categoría Gestión Organizacional**

Fuente: Elaboración propia

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Universidad</b>	<b>Resumen o Introducción</b>
Bolaño, Lucila	2010	Clima Laboral en Consultoría Integral <sup>36</sup>  Trabajo final de grado	Empresarial Siglo 21 - Argentina	El presente Trabajo Final de Graduación, se focaliza en la empresa CONSULTORA INTEGRAL, la cual se encuentra radicada en la localidad de Huinca Renancó al sur de Córdoba. Esta organización, se dedica a brindar asesoría contable a diferentes empresas de la ciudad y de la región. El desarrollo de este trabajo, comienza con un análisis general de la organización por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos como entrevistas, cuestionarios, encuestas y revisión documental, con el fin de conocer la situación actual que presenta el clima laboral dentro de una empresa de asesoría consultoría. Analizados los resultados y detectados los puntos débiles en cuanto a esta temática, se desarrollan dos alternativas de acción con el objetivo de mejorar las debilidades encontradas en el clima laboral de CONSULTORA INTEGRAL. La primera de ellas, consiste en el diseño de un plan de comunicación interna para todas las áreas de

---

<sup>36</sup> Disponible en: <<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10840/TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

				<p>la empresa, con el propósito de aumentar la comunicación entre los trabajadores y sus superiores. La segunda acción, se enfoca en generar actividades de trabajo en equipo tanto dentro como fuera de la empresa para optimizar las relaciones laborales entre todas las personas de la organización. Se concluye en que ambos programas propuestos, se articulan entre sí, puesto que el complemento de estas acciones, tienen como fin lograr un mejor clima laboral en la organización.</p>
--	--	--	--	---



Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Say Domínguez, Adayoly	2015	Liderazgo y Gestión de Conflictos Laborales <sup>37</sup>  Tesis de grado	Universidad Rafael Landívar México	Resumen: La presente investigación se realizó en Librería A y M de Mazatenango Suchitepéquez. El estudio se hizo con los colaboradores del área administrativa. El principal objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. El instrumento que se utilizó fue una encuesta de preguntas abiertas que permitió hacer relación entre las dos variables, y así poder establecer la influencia entre ambas. La población utilizada para la presente investigación estuvo conformada por un total de 40 sujetos, de ambos géneros, comprendidos entre las edades de 19 a 41 años. El estudio es tipo descriptivo. En base a los resultados se identifica que el liderazgo si permanece en la empresa el cual está bien establecido en cada área de trabajo, donde los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo. Se recomienda fortalecer continuamente la comunicación y confianza en los colaboradores

<sup>37</sup> Disponible en: <<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>>

				de la empresa, eso ayudará a mejorar y mantener un buen clima laboral.
--	--	--	--	--

Autor	Año	Título	Universidad	Resumen o Introducción
Toro Suárez, Yolanda	2015	La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales <sup>38</sup>  Tesis para Especialización	Universidad Militar Nueva Granada - Esña	<p>Resumen: El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad. La consulta documental e investigación sobre el tema de Trabajo en Equipo permitirá identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos.</p> <p>Palabras Clave: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Proceso de Cambio</p>

<sup>38</sup> Disponible en: <<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2>>

## Anexo 2 – Entrevista Semiestructurada

Para hacer las entrevistas semiestructuradas a los consultores *senior* en calidad se realizó un cuestionario base con la intención de interrogar al consultor de modo que la entrevista resultara una conversación relajada, amena y cordial que representara, sucintamente, su experiencia en estas cuestiones.

Se presentan las preguntas, de elaboración propia, algunas de las cuales están basadas en los Temas Centrales mencionados en el Capítulo 5: las dimensiones de la Productividad del Factor Humano (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez Bottini, 2011), con el agregado de una pregunta más sobre Capitalización del Conocimiento, es decir: Motivación, Satisfacción laboral, Competencias, Participación, Trabajo en equipo y cohesión, Manejo de conflictos, Cultura organizacional, Liderazgo, Formación y desarrollo, Clima organizacional y Capitalización del conocimiento.

Cabe aclarar que no siempre se siguió el mismo orden de preguntas porque este dependía de la entrevista misma, es decir de la amplitud de las respuestas y del diálogo que se iba generando.

- ¿Cómo ayudás para que se difunda, para que fluya el conocimiento, incluso entre distintas áreas funcionales?
- ¿Cuál es el aporte de una consultora a la gestión del conocimiento en una organización? Menciona algunos aspectos relevantes.
- ¿Cómo favorecés la investigación en una organización?
- Las empresas, ¿capitalizan el conocimiento? ¿Qué pensás de esto y cuál es tu aporte como consultor?
- ¿Notás una buena participación de los empleados? ¿Colaborás en ese sentido?
- ¿Cómo motivás al personal?
- ¿Se logra la satisfacción personal? ¿Cómo colaborás en ese aspecto?
- ¿Se trabaja en equipo en las empresas? ¿De qué manera lo fomentás?
- ¿De qué manera colaborás en una organización para el logro de una visión interdisciplinaria amplia, como para entender cómo y por qué ocurre algo?
- ¿Se generan conflictos? ¿Podés evitarlos y/o resolverlos?
- ¿De qué manera se gestionan en una empresa las competencias entre trabajadores?

- ¿Cuándo surge un líder? ¿Por qué se lo considera tal?
- ¿Cómo podrías favorecer el empoderamiento?
- ¿Asesorás en dedicar o asignar recursos (ya sean humanos, materiales, financieros ó tecnológicos)? ¿De qué manera?
- ¿De qué forma fomentás la innovación ya sea para la mejora en productos y/o servicios, marketing, procesos, modelo de negocio o sistema organizacional y comunicacional?
- ¿Cuándo y cómo asesorás en cuanto a tecnología con el propósito de mejorar la productividad? Relatá alguna experiencia en concreto.
- ¿Cómo considerarás la formación y desarrollo en las empresas? ¿Cuál sería tu aporte en este sentido?
- ¿Cómo ves en términos generales la cultura organizacional?
- En general ¿El clima organizacional es satisfactorio? ¿Tu participación ayuda en este sentido?
- ¿Cómo y cuánto impacta tu desempeño en la organización?
- ¿De qué manera, el servicio de consultoría agrega valor a las organizaciones?
- ¿Cuál crees que ha sido tu mayor aporte en una organización como consultor en calidad?
- ¿En qué circunstancia sentiste que diste lo mejor de vos profesionalmente en una organización? ¿Fuiste reconocido?

### Anexo 3 – Perfil Profesional de los Consultores Entrevistados

En este Anexo los consultores entrevistados se identifican con letra mayúscula de imprenta para mantener su anonimato en relación al Trabajo de Campo.

Consultor	Años de experiencia	Autónomo	Consultor	Auditor Líder	Sector de la Industria	Nivel de estudios académicos alcanzados	Certificados	Países de desempeño	Miembro Comisión de Calidad CESSI <sup>1</sup>
<b>A</b>	30	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Magister Licenciado	ISO 9001:2015 ISO 27001:2019  ISO 20001:2018 CMMI - PMI	Argentina Chile Bolivia Uruguay Paraguay Brasil USA	Si
<b>B</b>	30	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Magister Ingeniero	ISO 9001:2015 ISO 27001:2019  ISO 20001:2018 CMMI - PMI	Argentina Chile Bolivia Uruguay Paraguay Brasil USA	Si

<sup>1</sup> CESSI: Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina.

<b>C</b>	30	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Especialista Ingeniero	ISO 9001:2015 90003:2018  ISO 27001:2019	Argentina Chile Bolivia Uruguay Paraguay Brasil USA	Si
<b>D</b>	25	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Doctor Licenciado	ISO 9001:2015 90003:2018	Argentina Chile Uruguay Brasil USA España	Si
<b>E</b>	25	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Magister Ingeniero	ISO 9001:2015 ISO 27001:2019 CMMI	Argentina Panamá Brasil Colombia México Venezuela USA	Si
<b>F</b>	25	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Magister Ingeniero	ISO 20001:2018 CMMI - PMI	Argentina Chile Bolivia Uruguay Paraguay Brasil USA	No

<b>G</b>	15	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Licenciado	ISO 9001:2015 ISO 90003:2018	Argentina Chile Bolivia Uruguay Paraguay Brasil USA	No
<b>H</b>	15	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Doctorando Licenciado	ISO 9001:2015	Argentina	No
<b>I</b>	25	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Especialista Ingeniero	ISO 9001:2015	Argentina	No
<b>J</b>	25	Si	Si	Si	Economía del Conocimiento  Organismos Públicos	Ingeniero	ISO 9001:2015	Argentina	No