

Determinar un Modelo de Gestión y Transferencia de Conocimiento para que la Empresa BECCAR sea más Competitiva

M. R. Pérez Nuño^{#1}, A. B. Arias Arias^{#2}, S. A. Olivares Bautista^{*3}

[#]Tecnológico Nacional de México: Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Departamento Académico de Administración, Unidad Académica Zapotlanejo, Jalisco, México

^{*}Tecnológico Nacional de México: Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Departamento Académico de Ingeniería en Gestión Empresarial, Unidad Académica Lagos de Moreno, Jalisco, México

¹raquel.perez@zapotlanejo.tecmm.edu.mx, ²adelaida.a@zapotlanejo.tecmm.edu.mx

³sandra.olivares@lagos.tecmm.edu.mx

Resumen— Con la inclusión de los conceptos de Industria 4.0 que viene a revolucionar los procesos productivos y por ende a trastocar los requerimientos del capital humano demandado por las organizaciones, en el caso particular, por BECCAR. Se replantea que el conocimiento hasta ahora generado en la empresa debe de ser capitalizado mejor, trascendiendo y llegando a ser más competitiva en la región donde la visión a corto y mediano plazo sea la permanencia de la misma en el Mercado.

Si bien ya vivimos la primera revolución industrial con la inclusión de la máquina de vapor, una segunda con la producción en masa, una tercera con la inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos productivos, ahora nos enfrentamos a una cuarta revolución con su gran novedad y baluarte que es la inclusión del internet a los procesos de producción.

Aprovechar el capital humano y el conocimiento que van generando a través de los años de trabajo dentro de la organización, podría significar una estrategia competitiva para capitalizar dicho conocimiento a través de la comunicación del mismo instaurando un marco de transferencia de conocimiento eficaz y eficiente para las empresas del sector de la manufactura del transporte de personas y, por ende, el ámbito automotriz.

Palabras clave— Capital humano, Industria 4.0, Transferencia de conocimiento, ventaja competitiva sostenible

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el elemento humano en la organización ha adquirido una gran relevancia. Pasamos a un paradigma donde al personal ya no se le identifica como recurso humano, sino capital humano, pues forma parte de los activos intangibles de la organización. La clave está en el conocimiento que tienen las personas que trabajan en la organización y cómo, a través de él, contribuyen a la prosperidad de la empresa. En este sentido es importante la habilidad de los grupos para aprender unos de otros y contribuir colectivamente a la solución de un problema y/o a la identificación de nuevas oportunidades de negocio [1]. En este contexto, hay que tener en cuenta que algunos recursos de las organizaciones son fáciles de transferir, mientras que el conocimiento, que suele ser tácito y estar basado en la organización, es más difícil de reproducir. las empresas deben

buscar la forma más eficiente y efectiva de gestionarlo. Para esto requieren saber qué conocimiento gestionar, cómo crearlo, transferirlo y utilizarlo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se realiza una primera aproximación empírica y se aplica la técnica de observación en la empresa BECCAR, cuya actividad principal es la fabricación de autobuses de transporte público y está ubicada en la ciudad de Zapotlanejo, Jalisco la cual manifiesta que su personal no se involucra con la organización más allá de lo que les corresponde hacer, y hacen sus propios cotos de conocimiento por temor a que otro les pueda quitar su puesto de trabajo.

BECCAR a raíz de la pandemia ha presentado una alta rotación de personal pues por baja de producción tuvo que descansar personal y despedir a otros tantos. Esta rotación le ha afectado en que las personas llegando al nuevo puesto de trabajo y no contando con manuales ni inducción se vuelven improductivas pues quien debió de dejar el “conocimiento” de una manera explícita ya no está. Cabe señalar que ese conocimiento se generó dentro de la empresa por personal que en su momento sirvió a la empresa. Añadiendo a esta limitante el que no existe un sistema de comunicación eficiente y manuales actualizados, a través de los cuales se pueda retener, transferir, gestionar y utilizar el conocimiento como ventaja competitiva

Por tal motivo se buscarán estrategias que se plasmen en modelos que faciliten a los colaboradores, en la actividades productivas y administrativas de la empresa, la generación y la transferencia del conocimiento relacionado con aquellas actividades o procesos que le añadan valor a la organización. El siguiente paso es sustentar teóricamente los hallazgos encontrados en la etapa empírica y con base a un análisis documental, cruzar información empírica y teórica para proponer un modelo de gestión y transferencia de conocimiento en la empresa BECCAR.

III. OBJETIVO GENERAL

Analizar la empresa BECCAR para determinar y proponer el modelo de gestión y transferencia de conocimiento pertinente para que sea más competitiva, cimentado su

crecimiento en el conocimiento propio que genera cada miembro que conforma dicha empresa.

Objetivos específicos:

- Revisar la literatura existente en relación a gestión y transferencia de conocimiento y que puede replicarse en las empresas de nuestro entorno.

- Diagnosticar e identificar los elementos de su sistema de comunicación, así como la forma en que se transfiere el conocimiento entre el personal de la organización.

- Proponer un modelo de gestión y transferencia de conocimiento con sus respectivas recomendaciones para poder implementarlo.

IV. JUSTIFICACIÓN

Este estudio se enfocará en analizar, a través de diferentes fuentes teóricas, así como de una aproximación empírica, a ponderar la importancia de promover una cultura de generación y transferencia de conocimiento, a través de modelos funcionales, para apoyar a las empresas de nuestra zona de influencia.

El proyecto parte del caso de la empresa, BECCAR, con la que se tiene convenio de colaboración y donde muchos de los alumnos realizan sus residencias profesionales; el sector de la industria de la transformación que está migrando a incluir en sus procesos los paradigmas de industria 4.0 cumple claramente con los requisitos, ya que es un sector que estará en constante evolución y adaptación al entorno tecnológico para ofrecer nuevos productos y servicios.

Además, cabe señalar que, con base a estados del arte consultados al respecto, no hay evidencia de que en Zapotlanejo se haya hecho una investigación de esta índole. Es muy conveniente hacerla pues todavía nuestra industria está a tiempo para sumarse a este nuevo paradigma de gestión y transferencia de conocimiento que permita responder competitivamente a los retos que está implicando la industria 4.0 y pueda hacer las adaptaciones que sean necesarias, tanto a nivel tecnológico, como a nivel administrativo, pero sobre todo en la gestión y transferencia del conocimiento, para que sean más competitivas no sólo en el mercado nacional sino también internacionalmente. Además, socialmente impactará pues se mejorarán y profesionalizarán los perfiles de los trabajadores. Con ello se propondrá una nueva manera de gestión que responda al contexto actual. Se logrará la optimización de los procesos a través de la inclusión de las tendencias tecnológicas aplicadas a la manufactura a la medida y posibilidades de cada una de las empresas.

V. REVISIÓN TEÓRICA

El capital humano es un recurso intangible que desempeña un papel fundamental en el aumento de la productividad, la promoción de la innovación y, por ende, la competitividad. Su naturaleza única le confiere características distintivas que lo

diferencian de cualquier otro recurso. Indudablemente, el éxito de cualquier organización está estrechamente ligado al rendimiento de todas las personas que forman parte de ella, sin importar su posición jerárquica, ubicación o condición. Son estas personas quienes poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, entre otros aspectos, y son ellas quienes deciden cómo, cuándo y dónde utilizarlos.

El capital humano representa una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Por lo tanto, las empresas deben cada vez más reconocer el valor que los individuos aportan a la organización y buscar potenciarlo. Del mismo modo, también deben aumentar el valor que la empresa proporciona a sus empleados, con el objetivo de atraer a los mejores talentos y reducir el riesgo de perder un activo tan importante como el capital humano. Y una manera de generar tal valor es a través de reconocer lo que genera a la empresa a través del conocimiento que surge a lo largo de desarrollo de su trabajo dentro de la organización. [2]

Las empresas deben buscar la forma más eficiente y efectiva de gestionar el conocimiento dentro de la organización, para esto requiere saber qué conocimiento gestionar, como crearlo, transferirlo y usarlo. Hablaríamos de una TRANSFERENCIA cómo transferir el conocimiento que se genera en aquellas actividades o procesos que le dan ventaja competitiva a la organización. [3]

Muchas veces se tiene la creencia que nuestros trabajos de investigación tienen mucho más impacto si se aplican en empresas grandes y nos olvidamos de trabajar por la pequeña y mediana empresa. Esta situación ha prevalecido porque generalmente las empresas grandes cuentan con mayor número de activos basados los conocimientos generados por su personal, pero las pymes necesitan generar esa cultura de capitalizar su conocimiento en beneficio de su productividad y en la generación de una ventaja competitiva sostenible, a largo plazo y que resulte difícil de copiar. [3]

La transferencia se entiende como un proceso mediante el cual una unidad de la compañía (por ejemplo, un grupo, departamento o división) es influida por la experiencia de otra.[4] y lo describen como un procedimiento organizado sistemáticamente para el intercambio de información y habilidades, y consideran una transmisión exitosa aquella por la cual la unidad receptora acumula y asimila nuevo conocimiento.[5]

La transferencia de conocimiento sirve a la organización para “recrear y mantener un conjunto complejo y causalmente ambiguo de rutinas en una nueva configuración” [6], Cabe señalar que la transferencia del conocimiento puede ser resultado del tipo de conocimiento que se desea transferir y sus atributos [4]. Este conocimiento, a su vez, depende de la forma en que la empresa lo ha generado, Además, ambos procesos, generación y transferencia del conocimiento, se apoyan en una serie de variables contextuales. [5].

Ha sido relativamente poca la investigación desarrollada respecto de los elementos que permitan generar una ventaja competitiva sostenible, fundamentada en los procesos de

transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional y aún no se han identificado, de manera plena, los factores o limitantes de tales procesos [7], [8].

El concepto conocimiento ha sido investigado en disciplinas como la filosofía, la sociología, la psicología y las ciencias sociales ([9]). Los estudios han puesto una especial atención en el papel de este activo intangible dentro de las organizaciones, y gran parte de esta investigación se ha enfocado en la administración y desarrollo de los recursos basados en el conocimiento y, de manera particular, en la relación entre ventaja competitiva y este activo intelectual [10], [11]. El conocimiento organizacional se integra con las competencias de las personas que laboran en una empresa, conjuntamente con los principios de organización a través de los cuales las relaciones entre individuos, grupos y miembros de una red industrial son estructurados y coordinados [12].

El conocimiento de la empresa debe entenderse como un producto socialmente construido, cimentado en la organización de sus recursos humanos [13]. Las personas son fuente y medio para crear y transmitir conocimiento tácito, pero la base de aprendizaje y el conocimiento tácito organizacional, no es simplemente el resultado de sumar o agregar el conocimiento individual de sus empleados [14].

Esencialmente los sistemas de gestión del conocimiento se encuentran enraizados en las interacciones sociales, y reciben apoyo de la tecnología para procesar el conocimiento y darle sentido. Es importante precisar que la tecnología no puede visualizarse como una respuesta absoluta a las actividades para gestionar conocimiento, ya que únicamente es una herramienta que da soporte al desarrollo de estas [15].

VI. RESULTADOS

Se presentó un diagrama de flujo a la empresa a través del cual se sintetiza de una manera práctica y eficiente el cómo transferir el conocimiento dentro de la empresa (ver fig. 1).

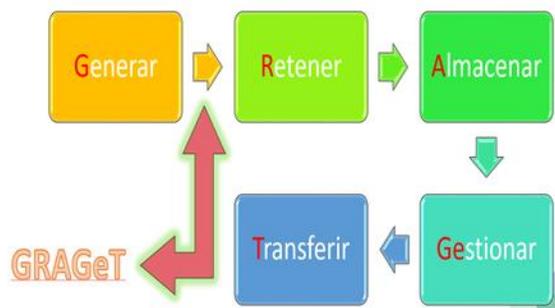


Fig. 1 Modelo de gestión y transferencia de conocimiento. Diseño propio.

Junto con ello se presentaron una serie de recomendaciones necesarias para lograr que el modelo propuesto se pueda aplicar en su contexto empresarial. Para que pueda la empresa gestionar y retener el conocimiento es necesario implemente las siguientes acciones:

1. Actualizar e implementar manuales organizacionales como medio físico para documentar, retener y transmitir el conocimiento que se genera en las áreas de la empresa.
2. Evaluar, por lo menos, una vez al año el desempeño del personal con el que cuentan para poder medir la eficiencia y el crecimiento del personal dentro de la misma organización y disminuir la rotación del mismo.
3. Ofrecer al personal programas de formación continua que le permitan mejorar sus perfiles ya sea accediendo a programas de licenciatura, maestría o doctorado.
4. Propiciar los círculos de transferencia de conocimiento por lo menos una vez al mes, entre pares para que a través de este ejercicio de análisis de buenas prácticas mejoren el desempeño del equipo.
5. Utilizar los medios tecnológicos e informáticos disponibles para almacenar y poner así a disposición del personal el conocimiento que se va generando para transferir.
6. Diseñar cursos de actualización continua, fruto de su experiencia del conocimiento que generan, para que su personal participe y se actualice constantemente en las nuevas tendencias que supone la industria 4.0.
7. Promover en el personal el acceso a MOOCS (Cursos masivos en línea) los cuales son gratuitos e incentivar a los trabajadores que los tomen para su mejora continua.

VII. CONCLUSIONES

Con base a lo revisado al día de hoy y que se presenta en este artículo cabe señalar que sobre el tema de gestión y transferencia de conocimiento se ofrecen varias vías para abordar esta pertinencia de trabajarlo para las organizaciones de nuestro entorno, resolviéndoles problemas para que en los contextos actuales en los cuales se desenvuelven las industrias puedan generar, transferir y retener el conocimiento que se produce dentro de las mismas.

El aprovechar el capital humano y el conocimiento que ellos mismos poseen, ya sea porque lo traen de sus experiencias anteriores o lo han ido adquiriendo dentro de la empresa, es un recurso que sin duda le puede añadir un valor difícil de copiar a la misma empresa proporcionándole una buena ventaja competitiva sostenible.

Los retos que supone el orientar el esfuerzo de la gestión del capital humano como agentes de conocimiento es grande pues se necesitan generar los marcos de comunicación interna y también con los agentes externos que entran en contacto con la empresa, independientemente si son del ámbito industrial, como de servicios y comercialización.

Es en oportunidades como estas donde la vinculación que se dé entre las instituciones educativas, centros de investigación y empresas es crucial pues lo vivido en este

último año ha dejado huella y una serie de cuestionamientos de cómo afrontar las dificultades cuando tienes que cerrar la empresa, mantener tu fuerza de trabajo, seguir produciendo, pero con una serie de restricciones.

Nuestras sociedades industriales modernas nos están empujando a hacer cambios significativos en los procesos y esquemas de producción donde la tecnología promovida por I 4.0 está tomando un papel relevante, pero si se sabe aprovechar y poner en práctica la buena comunicación en las organizaciones, y así generar actividades estratégicas para la gestión y transferencia de conocimiento donde se enseñe al personal la importancia de adaptarse a los cambios; entonces, se podrá ser mucho más competitivo y esta gestión y transferencias de conocimiento convertirse en un medio para mitigar los impactos que va teniendo la situación actual y evitar a las empresas que en un corto plazo desaparezcan del mapa de los negocios de nuestra región.

REFERENCIAS

- [1] L. E. Zapata Cantú, "Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona," Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, 2004 [En línea] Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/3955>
- [2] M. Valencia Rodríguez, "El capital humano, otro activo de su empresa," *Entramado*, Vol. 1 (2), pp. 20-33, 2005 [En línea] Disponible en: <https://hdl.handle.net/10901/12942>.
- [3] I. Nonaka, and H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, 1995.
- [4] L. Argote, and E. Fahrenkopf, "Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 136, pp. 146-159 (2016). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>.
- [5] P. Wang, T. W. Tong, and C. P. Koh, "An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary," *Journal of World Business*, Vol. 39(2), pp. 168-182, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.009>.
- [6] G. Szulanski, "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17(52), pp. 27-43, 1996. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>.
- [7] H. M. Kamesh, and D. R. Jolly, "Knowledge transfer in alliances: determinant factors," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12(1), pp. 37-50, 2008.
- [8] J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui Lien, and C. M. Wu, "Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12(3), pp. 84-100, 2008. <https://doi.org/10.1108/136732708108758860>
- [9] H. Evanschitzky, D. Ahlert, G. Blaich, and P. Kenning, "Knowledge management in knowledgeintensive service networks. A strategic management approach," *Management Decision*, 45(2), pp.265-283, 2007. <https://doi.org/10.1108/00251740710727287>.
- [10] J. M. Bloodgood, and J. L. Morrow, "Strategic organizational change: exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge," *Journal of Management Studies*, 40(7), pp.1761-1782, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00399>.
- [11] M. R. García. *La generación de ventajas competitivas en las nuevas empresas tecnológicas: aportes desde el enfoque relacional y la teoría del aprendizaje organizativo*. Cáceres: Ediciones La Coria Fundación Xavier de Salas, 2001.
- [12] U. Zander, and B. Kogut, "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Scienc*, Vol. 6(1), pp. 1-145, 1995. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>.
- [13] B. Kogut, and U. Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology," *Organization Science*, Vol. 3(3), pp. 301-441, 1992. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>.
- [14] J. Howells, "Tacit knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(2), pp. 91-106, 1996. <https://doi.org/10.1080/09537329608524237>
- [15] K. Y. Wong, and E. Aspinwall, "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector," *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 64-82, 2005. <https://doi.org/10.1108/13673270510602773>.