

La administración de conocimiento como estrategia de capital humano en las empresas

Knowledge management as human capital strategy in companies

Leonardo Guadalupe Méndez Valdez,
Instituto Politécnico Nacional, México
lci.leomendez@gmail.com*

*Julieta Cabrera Segura,
Instituto Politécnico Nacional, México
estrima.777@gmail.com*

*Dulce Magali Patista Serrano,
Instituto Politécnico Nacional, México
dulcecandy@outlook.com*

Recibido 03, mayo, 2019

Aceptado 27, agosto, 2019

Resumen

En la era actual, las empresas experimentan un fenómeno con relación a algunos de sus trabajadores, pues pertenecen a una nueva generación de personas, los llamados Millenials, que son los nacidos entre 1980 al 2000; estos individuos pertenecientes a esta generación cuentan con una forma de pensamiento diferente, sus motivadores difieren con las generaciones anteriores, buscan empleos con horarios flexibles y en caso de no encontrar estas características abandonan la empresa, quedándose en un empleo no más de 5 años y buscando una nueva oportunidad, otra de sus características es que cuentan con mayor formación académica. En este artículo se toma como referencia PYMES del sector TIC, las cuales cuentan con ciertas características con las demás empresas de este tamaño, principalmente la falta de una estrategia clara en cuanto al capital humano. Dado este panorama, se debe buscar una estrategia que permita a las empresas retener a estos empleados el mayor tiempo posible, ya que se identifica que, en algunos años, ellos serán la mayor fuerza laboral, por lo tanto, se debe generar una relación ganar-ganar, durante la estancia de estos trabajadores en la organización. Es en este panorama que se sugiere el uso de la administración del conocimiento en las empresas, como estrategia de capital humano, en la cual se requiere el cambio en algunos elementos de las organizaciones, con la finalidad de reducir la brecha laboral entre trabajadores Millenials y empresas, buscando así, el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Palabras clave: Millenials, administración del conocimiento, capital humano.

Abstract

Now days, enterprises found a phenomena, related to some of their workers, they belong to a new generation of people, the so-called Millenials, who are born between 1980 and 2000; these individuals belonging to this generation have a different way of thinking, their motivators differ with previous generations, jobs with flexible schedules and in case they do not find these characteristics leave the company, staying in an employment no more than 5 years and looking for a new opportunity, another of its characteristics is that they have the greatest training. This article takes as a reference SMEs of the IT sector; they have certain characteristics, which are similar to other companies of this size, mainly the lack of a strategy in the subject of human capital. Given this scenario, we should look for a strategy that companies redress these employees as long as possible, since it is identified that, in some years, these workers will be the largest labor force, therefore, a win-win relationship must be generated, while these workers

stay at the organization. At this way, the use of knowledge management in companies is suggested, as a strategy of human capital, in this case some elements of organizations is required, in order to reduce the working gap between millennial workers and companies.

Keywords: Millenials, knowledge management, human capital.

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento demográfico de la población, indica que para 2025, el 75% de la población pertenecerá a la generación Millennial (González, 2017), considerando este punto de partida, se encuentra que las empresas, deben contar con estrategias para poder trabajar con estos empleados, ya que ellos cuentan con características diferentes a los de generaciones anteriores, entre las características más relevantes se destaca: tener un nivel educativo más elevado que otras generaciones, mayor participación en el sector formal, buscan una mejor remuneración, tienen preferencia con empresas que generan empleo y que ayudan a la economía, están de acuerdo con la posibilidad de migrar a Estados Unidos o a otro país, prefieren contribuir a la estrategia del negocio, y consideran que las empresas deben tener responsabilidad social y hacer actividades verdes, les gustaría recibir mentoría, se preocupan por la inestabilidad del mundo, buscan flexibilidad laboral, así como no permanecer con sus empleadores actuales más de 5 años aproximadamente (Olivares, 2017; González, 2017).

Por otro lado, se identifica que las PYMES, por su propia naturaleza, cuentan con menores recursos que las empresa grandes, lo que genera que tengan algunas deficiencias en su operación, siendo que en el área de capital humano, es en donde más carencias se encuentran ya que las empresas ponen sus esfuerzos en otras áreas consideradas más importantes, disminuyendo así su interés hacia las personas, no obstante Ulrich (2005), propone una metodología en la que el capital humano genera valor a las organizaciones por medio de las competencias de los trabajadores, actualmente son los mencionados Millenials.

Dado que, en las PYMES, se cuenta con menos empleados es posible construir un mejor clima laboral que impulse a los empleados al cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, para que esto suceda es necesaria la intervención directa de los líderes que en la mayoría de los casos son los mismos dueños de las empresas (Longenecker et al, 2010). Es por ello que se sugiere que de acuerdo a las posibilidades de cada empresa y disposición de los líderes o dueños, se realicen modificaciones en su forma de trabajo que permitan el aprovechamiento del talento Millennial durante la estancia de estos en las empresas, ya que como se menciona anteriormente, estos trabajadores cuentan con mayor formación académica y tienden a generar experiencias en sus puestos de trabajo, por lo que si se administra adecuadamente el conocimiento de la empresa, a largo plazo se puede convertir en una ventaja competitiva.

Para la elaboración de este artículo, se trabajó con PYMES que pertenecen al sector de TI, las cuales, se consideró que contaban con suficientes trabajadores pertenecientes a la generación Millennial, con las características antes mencionadas, asimismo se pudo tener fácil acceso a estas empresas. De igual forma, se considera que los elementos encontrados en este artículo pueden ser aplicados a empresas que pertenecen a otro sector, ya que el fenómeno de la nueva generación de trabajadores se encuentra presente en el mundo entero.

Objetivo general: Proponer la administración del conocimiento como parte de una estrategia integral de capital humano en las empresas, con la finalidad de gestionar el talento Millennial y de esta manera lograr el cumplimiento de objetivos empresariales.

Objetivos específicos.

- Aportar conocimiento para disminuir la brecha laboral entre trabajadores Millenials y las empresas.

- Proponer cambios en la forma de trabajo de las empresas, tales como la estructura organizacional, cultura, liderazgo.

2. MARCO TEÓRICO

La administración de PYMES tiene un lugar especial en el estudio de las organizaciones, ya que estas empresas cuentan con características muy específicas, en primera instancia cuentan con menos recursos que las empresas grandes, y en la mayoría de los casos las decisiones más importantes son tomadas principalmente por los líderes que normalmente son los dueños de las empresas, es por esta razón que Longenecker et al (2010), definen que los mejores aciertos en las empresas dependen de la personalidad del líder, el cual tiene la responsabilidad de generar un ambiente en el que la organización cumpla los objetivos y se generen los cambios que beneficien a todos los involucrados, también se define que el estilo de liderazgo que debe imperar en la organización es aquél en el que exista mejor relación con los empleados, pues si se logra esto, los trabajadores harán mejor sus actividades y permanecerán más tiempo en la empresa.

Por otra parte, para Filion, et al (2011) es necesario que el directivo cuente con la capacidad de formar de manera sistemática una visión en función del futuro, tomando como referencia elementos del entorno empresarial, tales como; clientes, proveedores, colaboradores, recursos y los precios del mercado, por lo tanto, es función primordial del director, conocer ampliamente el sector en el que se desenvuelve la empresa, para que a partir de eso, formar la visión adecuada a la realidad, además se conozca cómo se irá evolucionando y que cambios habrá en los siguientes años en el mercado y dentro de la misma organización.

Dado que se conoce que el líder de la empresa tiene un papel importante en la gestión de los recursos en las empresas, Ulrich (2005) propone una metodología que ayuda a los dueños de las empresas a poder obtener mayor valor de los empleados que colaboran en sus organizaciones, para ello es importante identificar que el personal es un factor relevante en las empresas y que si se gestiona adecuadamente puede convertirse en un elemento estratégico, siempre y cuando exista una alineación estratégica entre el capital humano con la estrategia maestra de la empresa.

La metodología de Ulrich (2005) propone 5 etapas principales, las cuales están dadas por:

- Conocer las realidades externas del negocio: Las características de los clientes y proveedores y demás instancias que interactúan directamente con la organización.
- Servir a las partes internas: Definir las necesidades de los inversionistas, gerentes, así como los empleados que colaboran en la empresa.
- Definir las prácticas de RRHH: Identificar como se lleva el flujo del trabajo y la comunicación entre los puestos, las jerarquías existentes, quien hace el trabajo y cómo lo realiza.
- Construir los recursos de RRHH: Conocer cuáles deben ser las características de los empleados, así como definir planes para que se tengan estas, por lo tanto, se deben identificar competencias y comportamientos observables que, deben ser medibles. De igual forma debe existir un panorama apto.
- Asegurar la profesionalización de RRHH: Definir que los procesos propios de RRHH tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción, sueldos y salarios, se realicen adecuadamente, ya sea por la propia organización o por agentes externos.

Actualmente nos encontramos atravesando un periodo denominado cuarta revolución industrial (Bloem et Al, 2014), en el cual se considera existe mayor conectividad entre diversos dispositivos, generando así la existencia de nueva tecnología, tal como: el Internet de las cosas (IoT), Robótica, Inteligencia Artificial (IA), Big Data, esta tecnología generará que las empresas produzcan de manera más rápida sus productos o servicios a como se hacía en épocas pasadas.

Estos cambios también involucrarán que el perfil profesional de los empleados sea más específico, así como la necesidad de poder gestionar el conocimiento que se genera en las organizaciones, para realizar este proceso se debe seguir una metodología, la cual inicia en la generación de conocimiento por medio de diversas situaciones de aprendizaje, posteriormente pasa de nuevo por el mismo proceso de aprendizaje, generando un espiral en el que cada iteración aporta mayor conocimiento. (Rivera y Rivera, 2010). En dicho proceso de iteraciones, se identifica que el conocimiento se va generando a través de la interacción humana, las cuales se representan por un conjunto de habilidades, creencias y experiencias y finalmente todo lo generado es útil para realizar una cierta acción.

Este proceso de diversas iteraciones ha sido estudiado por diversos autores, los cuales definen la administración del conocimiento desde diversos puntos de vista, siendo De Long y Fahey (2000) el que considera más elementos que son dependientes directamente a las personas, y en el caso de empresas a los empleados, los autores definen la administración del conocimiento como un proceso que tiene el objetivo de mejorar el desempeño organizacional a través de la implementación y el diseño de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas para mejorar la creación, transferencia y uso del conocimiento humano, social y estructural que es crítico para la toma de decisiones.

Ruiz et al (2016) definen que la generación Millennial, está conformada por individuos nacidos entre 1980 y 2000, estas personas han estado en mayor contacto con internet a lo largo de sus vidas, por lo que la forma en la que ven al mundo es diferente a la de generaciones anteriores, siendo que sus referentes son personas exitosas en el ámbito empresarial y artístico, no necesariamente alguien con poder político.

Estas diferencias se pueden comprender ya que actualmente, la sociedad se encuentra inmersa en varios cambios, los cuales implican dejar de lado la colectividad que se tenía anteriormente, esto genera que exista una jerarquía de valores diferente, por lo que se sugiere que ahora no sólo se busca un factor económico, también se busca la equidad y solidaridad entre las personas, finalmente la preocupación del medio ambiente (Touraine, 2016). Esta nueva jerarquía de valores impacta directamente en la generación Millennial ya que actualmente no se sienten identificados con los valores que se les inculcan, por lo que su pensamiento es diferente.

En cuanto a las formas de trabajo, los Millennials buscan empresas que cuenten con flexibilidad de horarios, lo que les permita cumplir con sus proyectos personales y profesionales a la par, aspiran a tener un sueldo competitivo, pues cuentan con mayor formación académica, asimismo esperan tener mayores responsabilidades en sus trabajos y tener la oportunidad de tomar decisiones importantes en la empresa, es por todo esto que igualmente buscan tener reconocimiento y motivación laboral (López, 2017; Navarro 2017; González, 2017). De acuerdo con el crecimiento demográfico de la población se estima que para 2025 el 75% de la fuerza laboral pertenecerá a esta generación (González, 2017).

En el ámbito laboral se identifica que las generaciones anteriores Baby Boomer (nacidos entre 1946 y 1964) y Generación X (nacidos entre 1965 y 1979), cuentan con muchas deficiencias pues trabajan de diferente forma, siendo que es necesario encontrar un equilibrio entre la forma de pensar entre todos los trabajadores, principalmente llegar a acuerdos que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales y el logro de objetivos personales (Caraher; 2014).

3. METODOLOGÍA

Para este estudio se siguió una metodología cualitativa, la cual permite comprender a detalle el fenómeno que se encontró sobre la brecha laboral entre trabajadores Millennials y empresas, esto con la finalidad de identificar una estrategia que permita a las empresas reducir esta brecha. Asimismo, la metodología cualitativa permite

conocer lo que sucede en la realidad tanto del lado de los empleados conociendo sus motivadores laborales y de las empresas sus características organizacionales; es esta metodología la que impulsa y facilita la comprensión de fenómenos sociales, a la vez que se genera nueva teoría con base en lo encontrado por los investigadores (Hernández et al, 2006; Glaser y Strauss 2006; Creswell 2003).

Para poder utilizar la metodología cualitativa en este estudio, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas como elementos de recopilación de información, ya que estas son una excelente forma de obtener datos importantes e información más profunda de las personas que fungen como informantes previamente seleccionados, asimismo estas entrevistas sirven de ayuda para la generación de teoría con base en el diseño de teoría fundamentada (Mayers y Newman, 2006; Glaser y Strauss 2006).

El enfoque epistemológico en el que se sitúa esta investigación, es el constructivismo, pues como lo menciona Creswell (2003), este paradigma, es útil cuando existe una relación amplia con la perspectiva del investigador, ayuda entender el mundo en el que vive, se desarrollan definiciones subjetivas de experiencias, el investigador impone sus conocimientos para comprender la complejidad; dado que el autor de este trabajo estuvo inmerso en el fenómeno, cuenta con suficiente experiencia sobre el tema, esto ayuda a brindar un mejor enfoque para el análisis de los resultados, brindando conocimiento a partir de las experiencias subjetivas, además de que este punto facilitó el acceso a los informantes.

En este estudio se tuvo el acceso a 4 empresas que pertenecían al sector de las TIC, por cuestiones de confidencialidad se utilizaron códigos para identificar a las empresas, las cuales son las siguientes:

- A-KRMR: Empresa con 26 años de antigüedad, situada en el Estado de México, originalmente se fundó como distribuidor de equipo de cómputo y actualmente se dedica al desarrollo de software para la educación a diferentes niveles.
- B-GOSP: Fundada hace 7 años, ubicada en la CDMX, trabaja con aplicaciones móviles que integran tecnología de Inteligencia Artificial, combinada con innovaciones en Big Data.
- C-LNKN: Grupo empresarial fundado hace 15 años, opera con un conjunto de empresas, la sede se encuentra en la CDMX y sus soluciones abarcan proyectos de sistemas de RRHH y a la medida, así como aplicaciones móviles.
- D-ITCA: Consultora de software fundada hace 9 años, brinda servicios de tecnología SAP a diferentes clientes de tamaños variados, también desarrolla proyectos a la medida y aplicaciones móviles.

En cada una de las empresas, se contó como informantes a dueños de empresas y gerentes de RRHH en el caso de que en la empresa existiera una persona que realizara esas actividades, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los informantes, con la finalidad de obtener información referente a la implementación de los procesos de RRHH, las características generales de cada organización, tales como tamaño, puestos y actividades, giro, clientes, proveedores. Asimismo, estos informantes son los que están más cercanos a los empleados y brindan información relevante sobre el comportamiento de los mismos, en especial sobre los Millenials. En la Tabla 1 se puede observar información general obtenida de los informantes, tal como: la disposición para participar en este estudio, así como el código de la empresa y el código de cada informante.

Tabla 1. Información de las empresas del estudio.

Código de empresa	Código del dueño	Código de gerente RRHH	Disponibilidad
A-KRMR	A-D	NA	Baja
B-GOSP	B-D	NA	Alta
C-LNKN	C-D	C-R	Media
D-ITCR	D-D	D-R	Alta

4. RESULTADOS

La información de las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a los informantes está resumida en la Figura 1 y algunas observaciones se muestran en el Anexo 2. Para realizar esta categorización se siguió un proceso de asignar a cada comentario de las entrevistas un código referente a la empresa y posteriormente se analizaron los coincidentes hasta obtener las categorías mostradas. De igual forma se mostrarán los comentarios más relevantes que brindan razón de ser a cada una de las categorías mostradas, para tal motivo se tienen identificadas con una letra inicial que hace referencia a la empresa que emitió el comentario, seguido de una letra de la categoría y posteriormente el número de comentario.

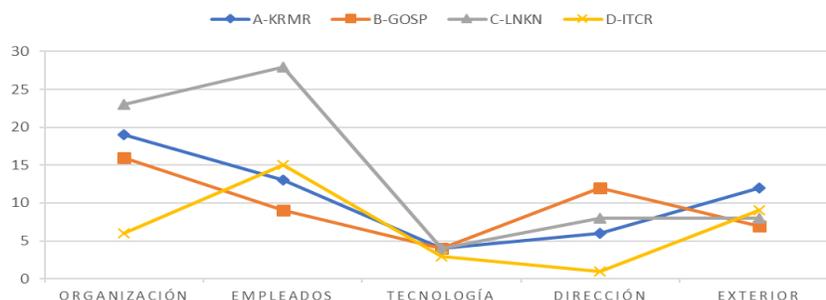


Figura 1. Categorías de entrevistas aplicadas.

Organización (O). En esta categoría se trató de integrar los comentarios que hacían referentes a cómo la empresa de TIC trabaja como un ente social, de igual forma se buscó identificar los elementos que describían a la empresa, se codificó con una O mayúscula. Asimismo, se identificaron las siguientes subcategorías, las cuales ayudan a entender más a fondo los comentarios del comportamiento de cada organización: Estructura organizacional, Estrategia, Cultura organizacional, Instalaciones físicas, Formas de trabajo, Financiamiento.

Empleados (E). En esta categoría se encuentra lo relacionado a los procesos del área de RRHH, se identificó que los procesos con los que cuentan las PyMES de este sector son: reclutamiento y selección de personal, inducción, retención, capacitación, evaluación del desempeño, sueldos y salarios, plan de desarrollo, salida de personal.

Asimismo, se identificó que, la empresa C-LNKN, sí cuenta con un área específica de recursos humanos, a pesar de que estas actividades las realiza una sola persona, se encuentra que tienen bien identificadas las actividades y los procesos están bien definidos, es por esa razón que se contó con más comentarios al respecto. Por otro lado, las demás empresas no cuentan con un área dedicada a estas actividades, por lo que los comentarios que emitieron al respecto fueron más reducidos, sin embargo, se identifica que las empresas D-ITCR y A-KRMR, realizan la mayoría de los procesos de forma empírica, siendo los procesos presentes en las organizaciones reclutamiento y selección y sueldos y salarios y salida de personal.

Tecnología (T). Entre los resultados más relevantes de esta categoría, se buscó comprender las herramientas con las que se desarrollan los productos y servicios que ofrecen, así como identificar la forma en la que el cambio tecnológico afecta a las empresas ya que la actividad principal de cada una es diferente en cierto sentido, a pesar de que todas pertenecen al sector de las TIC.

Retomando a las empresas que participan en este estudio, se tiene una empresa dedicada al software de educación, ha pasado por diversos cambios a lo largo de su historia, y ha cambiado la tecnología con la que desarrolla (A-KRMR), otra se dedica a la consultoría de SAP brindando sus servicios a empresas medianas y grandes, implementando diversos módulos, pero principalmente los que tienen que ver con las finanzas (D-ITCR); una más, considerada la más innovadora, pues trabaja con tecnología de la 4ta revolución industrial, desarrolla productos móviles junto con Big Data e Inteligencia artificial (B-GOSP), finalmente otra dedicada al

desarrollo de software a la medida y con diversas líneas de producto, destacando la relacionada a proyectos del área de RRHH (D-LNKN).

Dirección (D). En esta categoría, se observan principalmente los comportamientos de los dueños y se agruparon los comentarios que emitieron al respecto, este análisis permite conocer que tanta responsabilidad tienen los dueños para que impere cierto ambiente en las organizaciones, y posteriormente identificar los elementos que promueven un ambiente de acuerdo con las necesidades de los Millenials.

En esta categoría, se encontró que a pesar de que la empresa B-GOSP, emitió más comentarios al respecto, se identificaron la mayoría de ellos, como elementos negativos que no deberían existir en la organización, o bien que limitan la permanencia de los Millenials en la misma, en contraste, la empresa C-LNKN si contó con los elementos necesarios que hacen agradable la estancia de los Millenials ya que la filosofía que tienen los dueños impulsa a esta generación, de igual forma aunque en menor medida, se encontró que las demás empresas también tienen elementos de dirección adecuados a lo que esperan encontrar los trabajadores de la nueva generación.

Exterior (X). En la categoría de exterior se agruparon los comentarios referentes al ambiente empresarial tales como, clientes, proveedores, y asociaciones externas que se relacionan con la organización.

Se observa que la empresa A-KRMR, es la que realizó más comentarios sobre esta categoría, ya que cuenta con mayor relación con asociaciones externas, sin embargo, en cuanto al mercado no se emitieron muchos comentarios al respecto, no obstante, las empresas B-GOSP Y D-ITCR tienen mejor analizado el mercado ya que saben más al respecto.

En cuanto a la relación con gobierno se identifica que la empresa C-LNKN, ha desarrollado esta relación ya que participa en licitaciones y es invitado a diferentes proyectos, y la empresa A-KRMR ha participado en premios y obtenidos reconocimientos, sin embargo, también ha tenido malas experiencias pues en este proceso no siempre los atendieron adecuadamente.

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Dados los resultados obtenidos de los entrevistados, se observa que las 5 categorías, permiten comprender la forma en que las PYMES realizan sus actividades principales, en particular las relacionadas a la gestión de capital humano, de igual forma se puede comprender que este tipo de empresas, por su tamaño y estructura organizacional pequeña y amplia relación entre todos los integrantes, cuentan con posibilidades de generar un ambiente que es atractivo para los Millenials, sin embargo para lograr esto sin descuidar el logro de los objetivos empresariales de cada empresa, se requiere la implementación de una estrategia que tome en consideración todas las variables mostradas.

Se identifica que, de acuerdo a la literatura revisada, la propuesta de estrategia se compone de 3 principales componentes, los cuales son los siguientes:

- **Cultura organizacional:** Se identifica que la cultura organizacional de la empresa es un elemento importante que ayuda que la estrategia surja el efecto esperado, ya que de acuerdo con Ulrich (2006) este elemento hará que se potencialicen las competencias del personal, y se logren los objetivos empresariales deseados. Para este punto se sugiere una cultura que promueva la **innovación y flexibilidad**, pues tomando en cuenta las características de los Millenials, se encontró que ellos desean trabajar en empresas que realicen ciertas actividades además de sólo ir a trabajar y cumplir sólo con las actividades esperadas por los empleadores, así como mantener equilibrio entre su trabajo y vida personal.

- **Capital humano:** Se deben identificar las competencias y comportamientos específicos que se deben incentivar en los departamentos, los cuales deben estar presentes en los empleados, se encuentra que el servicio es un elemento importante que deben tener los trabajadores, por otro lado, se sugiere una estrategia de compensación basada en los conocimientos y desempeño del personal, de igual forma, se deben establecer los indicadores que permitirán medir que los elementos planeados están presentes en la empresa, también se define que el líder ideal para implementar adecuadamente los procesos de capital humano en las PYMES, es una persona que ejerza un **liderazgo transformacional**, preocupándose tanto por los procesos como por las personas, todo esto se sugiere tomando lo descrito por Ulrich (2006).

Administración del conocimiento: Para poder almacenar el conocimiento de los empleados de las PyMES de TIC, se propone la implementación de un sistema de administración de conocimiento que tome en consideración las personas y los procesos, así como la tecnología que se desarrolla en estas empresas, se pretende guardar las experiencias de los empleados en el repositorio de conocimiento, así como la forma de gestionar el conocimiento para obtener el máximo rendimiento del sistema, también se propone que se implemente dicho sistema en algo más tecnológico y elaborado que permita resultados más inmediatos.

6. CONCLUSIONES

Realizar los cambios en las empresas, les permitirá ser más competitivas al disminuir la brecha laboral entre los empleados Millenials y las PYMES, ya que se pretende que, con la implementación de esta estrategia, se pueda trabajar adecuadamente con estos empleados, ya sea que permanezcan o no más de 5 años en las empresas, tal como se indica que es su comportamiento natural.

También se identifica que otra ventaja para las empresas al implementar esta estrategia es generar un ambiente agradable para los demás empleados de otras generaciones, siendo que todos los integrantes de la organización, logren beneficiarse, ya sea por obtener una forma de trabajo más flexible o bien la oportunidad de obtener conocimiento de forma más ágil, siendo este último punto el más importante para las organizaciones pues las experiencias de los empleados pueden convertirse a la larga en una ventaja competitiva frente a su competencia, incluso se puede monetizar el conocimiento con el que cuentan pues muchos procesos se realizarán más rápido ya habrán pasado por diversas iteraciones de aprendizaje.

Otro aspecto importante es que los resultados obtenidos en esta investigación son aplicables a empresas de otros sectores, no son aislados a empresas de TIC, pues como se menciona anteriormente, el fenómeno de la nueva generación de empleados, sucede en todas partes del mundo, por lo que se puede aplicar la misma metodología en otro sector y poder comparar los resultados obtenidos, o bien implementar la estrategia que se propone a alguna empresa e incrementar el conocimiento generado en esta investigación.

El fenómeno de los Millenials, seguirá existiendo por lo que las empresas deben estar preparadas para trabajar con ellos, además de que como se puede observar existen diversas generaciones de trabajadores, las cuales cuentan con sus propias características, y si las empresas encontraron conflicto para colaborar con esta, se encontrarán con más cambios con la siguiente generación, pues se considera que siguen una tendencia similar a estar más conectados con la tecnología, pues estarán más inmersos en la tecnología creada en la cuarta revolución industrial.

7. REFERENCIAS

Bloem J., Van Doorn M., Duivestijn S., Excoffier D., Maas R., Van Ommeren E. (2014). The Fourth Industrial Revolution. The Fourth Industrial Revolution Things to Tighten the Link Between itand ot, 3, 11-15.

- Creswell J. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, London, United Kingdom: SAGE Publications.
- De Long, D. y Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- González S. (2017). Los millenials y el futuro. 21 de noviembre del 2017, de El financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/los-millennials-y-el-futuro.html>
- Glaser B. & Straus A. (2006). *The Discovery of Grounded Theory*. USA: Aldine Transaction.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Filion L. J., Cisneros L. F., Mejía J. H. (2011). *Administración de PYMES*, México D.F.: Pearson
- Longenecker J. G., Moore C. W., Petty J. W. Palich L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*, México D.F.: Cengage Learning.
- López Z. (2017). 7 cosas que quieren los millenials en el trabajo. 21 de noviembre del 2017, de Expansión Sitio web: <http://expansion.mx/carrera/2017/08/29/7-cosas-que-quieren-los-millennials-en-el-trabajo>
- Mayers M. & Newman M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Science Direct Information and Organization*, 17, 2-26.
- Navarro M. (2017). Cambios laborales que han generado los millenials, según Banxico. 21 de noviembre del 2017, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/cambios-laborales-que-han-generado-los-millennials-segun-banxico/>
- Olivares F. (2017). Talento milenial talento rentable. 21 de noviembre del 2017, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/talento-millennial-talento-rentable/>
- Rivera Gibran, Rivera I. (2010). *ADMINISTRACIÓN INTEGRAL. Hacia un enfoque de procesos* Grupo Editorial Patria, México, 2010. *Administración Integral. Hacia Un Enfoque de Conceptos*, Cap. 12.
- Ruiz S., Ruiz J., Galindo F. (2016). Los Millenials universitarios y su interacción con el social mobile. *Fonseca, Journal of Communication*, 12, 97-116.
- Ulrich D. & Brockbank W. (2005). *The HR Value Proposition*, U.S.A.: Harvard Business Review Press.
- Touraine A. (2016) *El fin de las sociedades*. México: Fondo de Cultura Económica.

ANEXO 1

Entrevista al área de RRHH y dueños de empresas de TIC's

1. ¿Cuál es su conocimiento sobre agentes internos y externos que se involucran con su empresa?
2. ¿Cuál considera que sea un factor diferenciador de los recursos humanos frente a la competencia?
3. ¿Cómo se encuentra conformado el departamento de RRHH?
4. ¿Cuáles son y cómo se realizan las prácticas de RRHH que se tienen identificadas?
5. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?
6. ¿Cuenta con descripciones y perfiles de todos sus puestos?
7. ¿Además de la formación, que otros factores considera usted para elegir a los trabajadores?
8. ¿Cuáles son las características más importantes que se valoran de los empleados en esta empresa?
9. ¿Considera que la edad de los empleados es un factor importante y cómo impacta este en la empresa?
10. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la rotación de los empleados en los últimos años?
11. ¿Cuáles considera usted que son los factores principales que generan la rotación de personal?
12. ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia de los trabajadores en esta empresa?
13. ¿Cuáles son las prestaciones que ofrece la empresa a los empleados?
14. ¿Considera usted que estrategias como: trabajo desde casa, ¿horarios flexibles, oficinas agradables, uso de última tecnología brindarían valor a la compañía?
15. ¿Identifica alguna otra estrategia de RRHH que brinde valor a su empresa?
16. ¿Cómo describiría usted el clima organizacional de la empresa?
17. ¿Cuáles estrategias se siguen para mantener un adecuado clima organizacional?

Anexo 2. Comentarios de las entrevistas.

Organización (O).

“Más que como líder, personas dedicadas, si, es decir HCM tiene un equipo de trabajo que tiene un administrador de proyecto, un grupo de analistas, un grupo de técnicos, móvil tiene un encargado también de equipos de trabajos, un analista, pruebas, desarrolladores, personas encargadas de equipos móviles, etc., por cada equipo de colaboración hay un encargado que es especialista en productos como sherpoint, drupar, wordpress, etc., y así, es decir, los grupos de personas se especializan, y hay casos donde un grupo de personas pueden estar especializados en más de una línea de producción.” (C-O-10).

“La gente es colaborativa, dependiendo del área depende todo, en general no veo gente tan comprometida, hay dos polos en las PyMES, la gente vieja que deja de estar comprometida porque ya no cree en los dueños...” (B-O-6).

Empleados (E).

“En recursos humanos hemos habilitado procesos, desarrollamos un software de recursos humanos que lleva administración de personal, capacitación, evaluación de desempeño, optima laboral, competencias, prescripciones de puestos, estructuras y bien hacia dentro pues contamos con tabuladores salariales, tenemos procesos de reclutamiento, selección, capacitación y un proceso de evaluación de desempeño” (C-E-10).

“El contador es el encargado de las funciones de RRHH, Yo me imagino que las lleva a cabo como mejor cree correcto” (B-E-3).

Tecnología (T).

“ya no vamos a usar todas las demás bases de datos, vamos a usar solamente HANNA. Es más potente que cualquier base de datos, incluso hay un tema ahora que le llaman BIG DATA y a eso se está enfocando SAP” (D-T-4).

“Las tecnologías que tienen tendencia en el mercado son IA (Inteligencia Artificial) y BIG DATA, pero ¿Qué es IA como herramienta?, ¿Dónde lo compro?, Big Data ¿Dónde lo compro? No existen herramientas que pueda comprar, todo lo nuevo lo tienes que desarrollar. Como te mencioné anteriormente, ambas se desarrollan en la empresa” (B-T-4.)

Dirección (D).

“En otras empresas los empleados trabajan sábados o domingos hasta las 10 u 11 de la noche, aquí yo a las 6 de la tarde los corro a todos, porque esa es una parte que tienen ellos que aprender, que también tienes otra vida, la parte humana es algo que se pierde mucho y sobre todo en el área de sistemas, hay que darles esa flexibilidad, para nosotros es algo importante.” (A-D-2).

“Creemos que las empresas cuando crecen tienen que construir políticas, procesos un poco más, vamos a decirlo, no sé si llamarles restrictivos pero si un poco más complejos que se hace que esa cultura de PyMES se pierda, es decir, yo no veo un corporativo permitiendo hacer viernes de cerveza y pizza, no veo un corporativo permitiendo hacer, noches o tarde de videojuegos, no veo un corporativo haciendo tipos de actividades que hoy a nosotros hacen que a las personas les incentive, tiene sentimiento de pertenencia y que el ambiente se propicie.” (C-D-3).

Exterior (X).

“Hay varias empresas que se dedican a hacer lo mismo que nosotros, el procesamiento de datos, que nos superan en volumen en personal, pero están más enfocados a clientes pequeños que tienen pocos promotores, Nosotros trabajamos con clientes grandes el más grande que tenemos ahorita tiene 10 mil promotores, también tenemos otro software que utilizan mucho nuestros clientes” (B-X-4).

“Yo estoy en un grupo de pura gente como yo que tiene empresas desarrolladoras, que son líderes en cada una de las áreas,..., todos nos hemos hecho amigos y nos vemos una o dos veces al año para ver negocios y acabamos hablando de otra cosa y yo veo como ellos sufren mucho de esa parte (rotación), porque desde mi punto de vista en particular se aferran mucho al dinero y al negocio y se olvidan de la gente.” (A-X-3).

Este artículo puede citarse de la siguiente forma:

Citación estilo APA sexta edición

Méndez Valdez, L.G., Cabrera Segura, J. & Magali Patista, D. (septiembre-diciembre de 2019). La administración de conocimiento como estrategia de capital humano en las empresas. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 5(3), 26-37.

Citación estilo Chicago decimoquinta edición

Méndez-Valdez, Leonardo Guadalupe, Cabrera-Segura, Julieta & Magali-Patista, Dulce. La administración de conocimiento como estrategia de capital humano en las empresas. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 5 No. 3 (septiembre-diciembre de 2019): 26-37.

Citación estilo Harvard Anglia

Méndez Valdez, L.G., Cabrera Segura, J. & Magali Patista, D., 2019. La administración de conocimiento como estrategia de capital humano en las empresas. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, septiembre-diciembre, 5(3), pp. 26-37.

Citación estilo IEEE

[1] L.G. Méndez-Valdez, J. Cabrera-Segura y D. Magali-Patista. La administración de conocimiento como estrategia de capital humano en las empresas. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, vol. 5 No. 3, pp. 26-37, septiembre-diciembre de 2019.