

Cuarto Coloquio Internacional de Investigación en Ciencias
Administrativas y Gestión para el Desarrollo.

“Crisis del Desarrollo Global: Gobernanza e Instituciones”.



Universidad Veracruzana

LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN UN NUEVO PARADIGMA EN LA ADMINISTRACIÓN

L. S. Elizabeth Cruz Romero
Mtro. Rafael Solís Alemán

Universidad Veracruzana
Maestría en Ciencias Administrativas
Zona: Orizaba-Córdoba
24 y 25 de septiembre 2015



Cuarto Coloquio
Internacional de Investigación
en Ciencias Administrativas
y Gestión para el Desarrollo

Crisis del Desarrollo Global: Gobernanza e
Instituciones



CONACYT

LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN UN NUEVO PARADIGMA EN LA ADMINISTRACIÓN



“La administración necesita una evolución, un cambio para enfrentar los nuevos retos.”

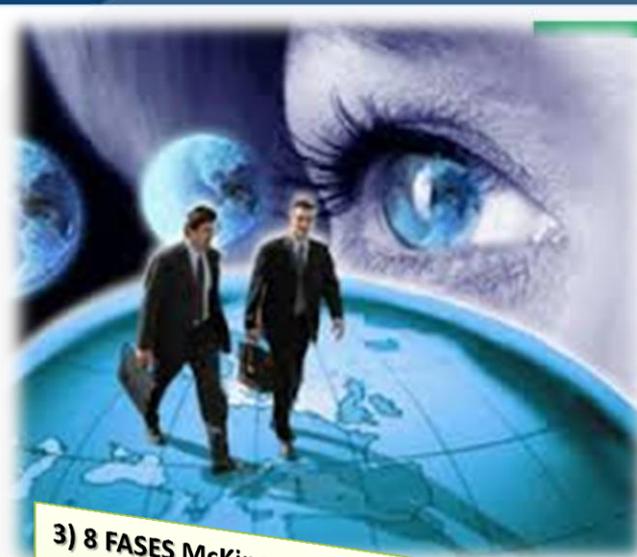
Gary Hamel

OBJETIVO



Dar a conocer el nuevo enfoque de la Innovación y Gestión dentro de la administración y su aportación para una mejora y calidad empresarial y de servicio.

INNOVACIÓN



1) CONCEPTO

- ✓ Toda nueva forma de realizar una actividad, modificación
- ✓ Agente transformador de la sociedad
- ✓ Dialéctica en la evolución humana
- ✓ Desafío de dogmas (nuevo paradigma)
- ✓ Punto de vista empresarial, es un elemento diferenciador en la construcción de ventajas competitivas

2) BARRERAS DE INNOVACIÓN (Ballesta 2015)

- ❖ Tecnológicas
- ❖ Legales
- ❖ Organizativas
- ❖ Personales

3) 8 FASES McKinsey

1. Ambicionar
2. Seleccionar
3. Descubrir
4. Evolucionar
5. Acelerar
6. Escalar
7. Extender
8. Movilizar

4) CARACTERÍSTICAS

(no debe estar restringida a)

- La creación de nuevos productos
- Desarrollos tecnológicos
- Ideas revolucionarias.

5) 5 ESCENARIOS (Joseph A. Schumpeter)

Introducción.

- Productos o servicios nuevos
- Métodos de producción nuevos
- Apertura de un nuevo mercado
- Nuevas fuentes de suministro material primas o semielaborados
- Implantación de una nueva estructura

GESTIÓN

CONCEPTO

Referido a mayor eficiencia, reducción de costes, máxima utilización de los RH, RM, RF

Ámbito Administrativo: conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



OBJETIVO



El trabajo en sí mismo, nos indica si la actividad de las personas en sus tareas cumplen con los objetivos y si han sido las adecuadas, de lo contrario deben tomarse las medidas correctivas pertinentes. “Fernando Arias Galicia”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SIRVE

- Tasar la calidad o efectividad de un Depto. u Organización
- Base para el pago de salarios a destajo
- Evaluar diversos métodos
- Calcula costos de trabajo
- Evalúa si se cumple con la misión

REQUISITOS (medidas)

- ❖ Objetividad
- ❖ Validez
- ❖ Confiabilidad

LIMITACIONES

- Desconocimiento de todas las variable
- Factores personales
- Excepciones



CONSECUENCIAS

- Fijación de la atención en cierto tipo de comportamiento
- Sistemas de evasión

MEDIDAS (Dr. Arias Galicia)

- Cantidad de la producción
- Promedios de producción
- Promedios por grupos seleccionados
- Extrapolación a partir de otras tareas semejantes
- Estudios de tiempo
- Calidad de producción
- Productividad
- Tiempo de servicios
- Cantidad requerida de capacitación

Evaluación del Desempeño (Dr. Fernando Arias Galicia)

Factores y aspectos que apuntan directamente a la productividad y obedece a:

- ✚ Unidades producidas por un trabajador
- ✚ Errores cometidos
- ✚ Material desperdiciado
- ✚ Aciertos e innovaciones logradas

“La Evaluación del Desempeño es una conexión estrecha entre evaluación del desempeño y los valores”.



MÉTODOS DE EVALUACIÓN



ALINEAMIENTO

Del menos efectivo al más efectivo

No	ORDEN SIN PROMEDIO	TITULO DEL PUESTO	PROMEDIO	SALARIO DIARIO (\$)
1		Supervisor de Crédito	2.300	700
2		Ayudante de Cobrador	3.000	350
3		Empleado de Mostrador	4.500	300
4		Mozo	6.000	250
5		Gerente	1.000	180
6		Almacenista	4.200	150

PAREJA DE TRABAJADORES		EL MEJOR
Alonso	Esmeralda	Esmeralda
Eric	Mauricio	Mauricio
Arturo	Samuel	Arturo
⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮
Mauricio	Esmeralda	Esmeralda

COMPARACIÓN POR PARES

Consiste en hacer una lista de personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes del grupo, señalando en cada par quien posee un mejor desempeño.

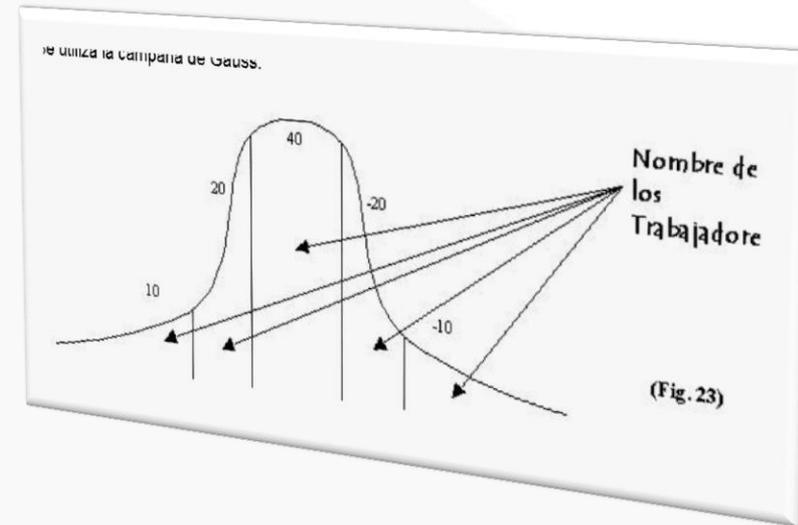
MÉTODOS DE EVALUACIÓN



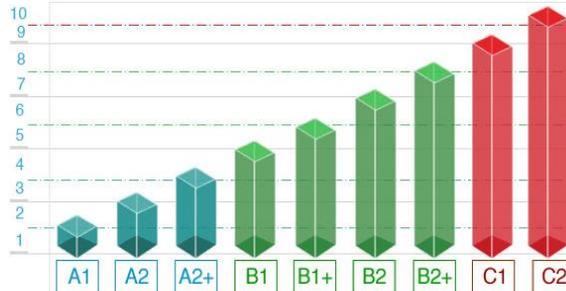
DISTRIBUCIÓN FORZOSA

Este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones:

1. El 10 % con calificación muy inferior.
2. El 20 % con calificación inferior.
3. El 40 % con calificación promedio.
4. El 20 % con calificación superior.
5. El 10 % con calificación muy superior.



Nuestra Escala de Niveles Europea



MÉTODOS DE ESCALAS

Escalas continuas
Escalas discontinuas

MÉTODOS DE EVALUACIÓN



MÉTODOS DE ESCALAS

Se evalúa al trabajador en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada y en la cual se representa cada factor por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y al grado máximo.

Existen dos escalas: escalas continuas y escalas discontinuas.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN



Escalas continuas

Se denomina de esta manera si el paso entre un grado y otro del factor evaluado se hace en forma insensible (continua). Es un método más flexible.

Nombre de la empresa:
 Nombre del trabajador:
 Puesto que ocupa:
 Departamento:
 Fecha de calificación:
 Calificó:
 Puesto:

Para el llenado de éste formato, poner una marca en un punto colocado a lo largo de la escala en las características subjetivas, asignar una puntuación de 0 a 100 para las características objetivas. Promediar la puntuación y ubicarla en la sección de "VALOR DE LOS PUNTOS".

CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS

	PUNTOS
Inteligencia y memoria	0 100
Criterio	
Lealtad y sigilo	
Orden y precisión	
TOTAL.....

CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS

Asistencia y puntualidad

Cantidad de trabajo

Ausencia de errores

TOTAL

Calificación definitiva en puntos

CALIFICACIÓN PROMEDIAL

VALOR DE LOS PUNTOS

0 A 20: NO SATISFACTORIO	61 A 80: SUPERIOR A LO NORMAL
21 A 40: INFERIOR A LO NORMAL	81 A 100: EXCEPCIONAL
41 A 60: NORMAL	

MÉTODOS DE EVALUACIÓN



Escalas discontinuas

Cuando pasa de un grado al siguientes de forma brusca.

Calificación de mérito correspondiente al _____ semestre del año _____.

Nombre del calificado _____

Departamento: _____

Categoría: _____ Sueldo: _____ Clave: _____

Las características y definiciones que aquí se presentan son las más comunes, la empresa podrá modificarlas dependiendo del tipo de personal a calificar, de la experiencia del calificador, de las políticas de la empresa o de cualquier otro aspecto.

CARACTERÍSTICAS	ESCALA				PUNTOS
	INSUFICIENTE 0 - 24 PUNTOS	REGULAR 25 - 49 PUNTOS	BUEHO 50 - 74 PUNTOS	MUY BUENO 75 - 100 PUNTOS	
1. Liberación Habilidad de observación no.	No es apto para dirigir ningún trabajo.	Dirige solo algunos aspectos del trabajo.	Generalmente atiende la gente con eficiencia.	Es apto para dirigir esfuerzos de alto nivel.	
2. Iniciativa Capacidad de asumir responsabilidades e iniciar las cosas por sí mismo.	No demuestra originalidad en sus actividades.	Completamente va más allá de las responsabilidades básicas de su trabajo.	Generalmente busca y acepta las responsabilidades y tareas de mayor nivel.	Extraordinariamente emprendedor, tiene buenas ideas.	
3. Responsabilidad Capacidad para asumir responsabilidades de manera con exactitud en el trabajo.	Requiere constantemente vigilancia.	Generalmente confiable, no requiere de mucha supervisión.	Digno de confianza, es confiable y trabaja con buen orden.	Es exacto y cuidadoso en cualquier circunstancia.	
4. Cooperación Habilidad para trabajar en equipo y ayudar a otros.	No puede trabajar en grupo.	Trabaja mejor estando solo.	Buena participación en trabajos de equipo.	Cooperador y dispuesto a ayudar a los demás buscando mejor eficiencia.	
5. Conocimiento del puesto Capacidad como gerente en su área de trabajo.	Desconoce detalles importantes, requiere orientación frecuente.	Desconoce parte de los detalles esenciales, pero realiza con precisión el aspecto general.	Generalmente conoce los detalles esenciales, como los aspectos generales del asunto.	Tiene conocimientos amplios en todos los detalles del puesto.	
6. Adaptabilidad Facilidad para adaptarse a nuevas técnicas y situaciones en general.	Lento para adoptar, no se adapta correctamente a nuevas técnicas y situaciones.	Adopta nuevas técnicas, técnicas, reglas, etc., en un tiempo normal.	Adopta rápidamente y pone en práctica nuevas ideas y métodos sin dificultad.	Se adapta extraordinariamente, adopta rápidamente nuevas ideas o técnicas, las practica y adapta con facilidad.	
7. Capacidad creativa del trabajo Producción de ideas nuevas o innovaciones originales como un tipo de su área de competencia.	Con poca frecuencia produce ideas que se espera de él, a veces requiere ayuda para no extraviarse.	Buena cantidad de trabajo en el que normalmente se espera del puesto.	Buen productor, generalmente tiene buen nivel de creatividad.	Productor extraordinario, mantiene siempre alto su nivel de creatividad.	
TOTAL DE PUNTOS					

RESULTADO DE LA CALIFICACIÓN:

000 - 140 puntos: Retirar al empleado de la organización para promoverlo.

141 - 280 puntos: Conservar al empleado.

281 - 420 puntos: Que continúe en el puesto asignado.

421 - 560 puntos: Que se le capacite para promoverlo.

561 - 700 puntos: Que se le promueva de inmediato.

Opción del jefe inmediato superior sobre la calificación de este empleado:



MÉTODOS DE EVALUACIÓN



Es una evaluación integral con listas de verificación de los aspectos primordiales para el puesto, y solicita a colaboradores, colegas y superiores la evaluación, de manera anónima sobre el comportamiento y resultados de cada persona.

Cada uno también se autoevalúa.

EVALUACIÓN
360°

OTRAS MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN

METODOS LISTAS DE COMPROBACIÓN



El supervisor no se da cuenta exacta de la evaluación para evitar preferencias o rechazos.

OTRAS MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN



LISTAS PONDERADAS

Afirmaciones a preposiciones que tienen un valor diferente y que el supervisor desconoce.

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas	Presenta muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta de visión general del tema
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad de argumentación	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

OTRAS MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN



EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: _____
 Cargo: _____
 Departamento: _____

En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta criticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

LISTAS DE PREFERENCIA

Frases agrupadas en 4, siendo favorables y desfavorables. El supervisor no debe saber cuales se toman en cuenta y cuales no para evitar manipulación.

OTRAS MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN

CAPACITACIÓN



ENTREVISTA



CERTIFICACIÓN

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

¿Qué son la competencias? Son conjunto de ...

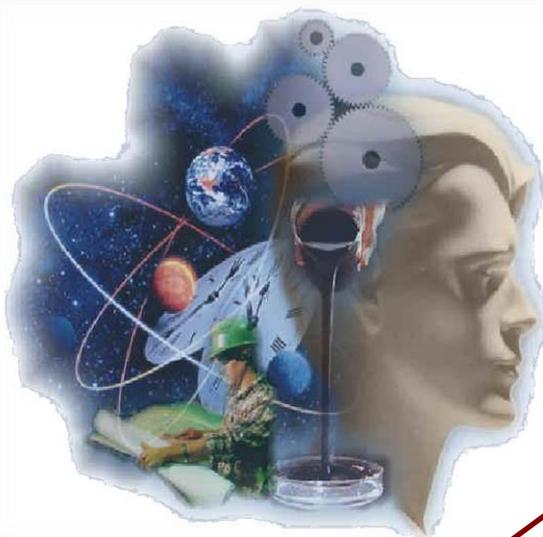
conocimientos

habilidades

cualidades

destrezas

dominio



Arias Galicia

Luna Loyola

“Las competencia adquiridas ayer no necesariamente serán útiles y válidas en el porvenir. La evaluación del desempeño da impulso no sólo al ámbito organizacional sino también en el nacional”

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes, valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de conducta, es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que imponen el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantizan el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”.

¿Qué es la?



Gestión por **COMPETENCIAS**

- Es la herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.
- Es impulsar el nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas.
- Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer. *Luna Loyola*

EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN



Dentro de las organizaciones es posible que entre las organizaciones tengan las mismas jerarquías, que no han desaparecido. En donde existen los organigramas, sus tramos de control, que operan con gran similitud unos de otros, ya sea de forma vertical u horizontal, encontrando con ello, que sus sistemas de control, sus prácticas en los recursos humanos y en el protocolo de planificación sean un tanto análogos y que sus estructuras se asemejen tanto; dando la oportunidad a un directivo o un alto ejecutivo adaptar los estándares de trabajo de una empresa o compañía a la suya.



“Lo que obstruye finalmente el desempeño de la organización no es su modelo operativo, ni su modelo empresarial, sino su modelo administrativo.”

LA INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA



El Escalafón de la Administración



La innovación administrativa es única en cuanto a su capacidad para crear ventajas difíciles de copiar.

Innovación Administrativa

Innovación Estratégica

Innovación en productos y/o servicios

Innovación operativa

UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO



¿En realidad necesitamos un nuevo modelo administrativo?

la respuesta es

SÍ!



Cualquier cosa que modifique drásticamente la manera en cómo se realiza un trabajo puede calificarse como innovación administrativa. Por lo tanto La innovación administrativa va dirigida a los procesos de gestión de la compañía.

Condiciones para una ventaja competitiva:

- Que la innovación esté apoyada en un principio de administración novedoso.
- Que sea sistemática y abarque una amplia gama de métodos y procesos.
- Que forme parte de un programa constantes de invención acelerada que permita la acumulación del progreso en el tiempo.



OBSTÁCULOS EN LA INNOVACIÓN:

- Exceso de gestión, escases de libertad.
- Exceso de jerarquía, escases de comunidad.
- Exceso de exhortación, escases de propósito.

¡FUERA GRILLETES!

“La fuente más importante de productividad de la economía de la información es la **creatividad**, y es imposible crear cosas interesantes en medio de la prisa constante o bajo un esquema rígido de trabajo de nueve a cinco.” Pekka Himanem



El futuro tiene su forma de dejar en ridículo a los obcecados que se aferran a las viejas certezas durante demasiado tiempo.

La innovación gerencial no es un proyecto de seis meses; es una búsqueda interminable de mejores formas de emancipar y sumar la capacidad humana.

Si a los empleados se les dan las herramientas correctas y la oportunidad para contribuir, prácticamente todos los empleados pueden aspirar a ser parte de la “clase creativa”.



- Un entramado no una jerarquía.
- Nada de jefes, pero muchos líderes.
- Patrocinadores en vez de jefes.
- Libertad para experimentar.
- Compromisos en vez de tareas.
- Vigorizante y exigente.
- Grande pero íntima.
- Enfoque claro pero sin negocio medular.
- Perseverante y poco amiga de los riesgos.

10 LECCIONES DE LA INNOVACIÓN

Gary Hamel



Lección siguiente



1. A fin de atacar un problema sistemático es necesario comprender sus raíces más profundas.
2. A veces es más fácil aumentar que suplantar.
3. Comprometerse con metas revolucionarias a paso evolutivo.
4. Los indicadores son esenciales.
5. Perseverar.
6. Minimizar los riesgos políticos.
7. Comenzar con voluntarios.
8. Hacer las cosas en forma de juego informal.
9. Adelantar el nuevo proceso paralelamente con el existente.
10. Hacer varias versiones.

LA ADMINISTRACIÓN 2.0



Las compañías adquieren una ventaja en su desempeño cuando inventan mejores formas de amplificar y agregar el esfuerzo, al sobrepasar las fronteras del logro individual y colectivo.

Construir un modelo administrativo del siglo XXI que realmente fomente, honre y aprecie la iniciativa, la creatividad y la pasión de los seres humanos.

Algunos elementos fundamentales para hacer que la innovación gerencial sea menos una aberración y más una capacidad sistemática son los siguientes:

- **El valor para liderar.**
- **Una conversación ineludible.**
- **Atención a las causas, no a los síntomas .**
- **Rendición de cuentas.**
- **Licencia para desbaratar .**

La única forma de construir una empresa apta para el futuro es asegurarse de que sea también apta para los seres humanos.



ESTUDIO DELFHI 2020

Surge ante la necesidad de detectar los cambios futuros, producidos en materia de los Recursos Humanos, un horizonte al 2020.

Gestión Empresarial y Gestión Personal

Informe de resultados, elaborado por Humannova

➤ Recursos Humanos

THE FRAMEWORK PROGRAMME FOR RESEARCH AND INNOVATION

HORIZON 2020

Propone indicadores

Los 10 Roles que debe asumir RRHH en el 2020

1. Gestión del Cambio: agente del cambio 68%
2. Cambio Cultura: impulsor 15%
3. Potenciar su rol estratégico 31%
4. Tecnologías Digitales Sociales RRSS 2.0. 12%
5. Talento 2.0 5%
6. Potenciar el liderazgo en la organización 7%
7. Identificador de talento interno/externo 8%
8. Impulsar y definir nuevos perfiles 5%
9. Impulsar conocimiento 5%
10. Innovación 5%

*Estudio Delphi 2020 Humannova Muestra 163 Directivos RRHH

10 Factores que influirán en la Gestión de Personas 2020

1. Impacto tecnología digital en las empresas 58%
2. Globalización y movilidad 26%
3. Impacto Generacional: envejecimiento 24%
4. Nuevo Mercado de trabajo no ajustado 23%
5. Incremento de la Competitividad e innovación 21%
6. Crisis económica y precariedad en gestión del talento 15%
7. Nuevos modelos de negocio: nuevas forma de trabajo 9%
8. Nuevos profesionales independientes: nuevos valores 7%
9. Empresa social y responsable: 5%
10. Empresa se preocupa por salario emocional 5%

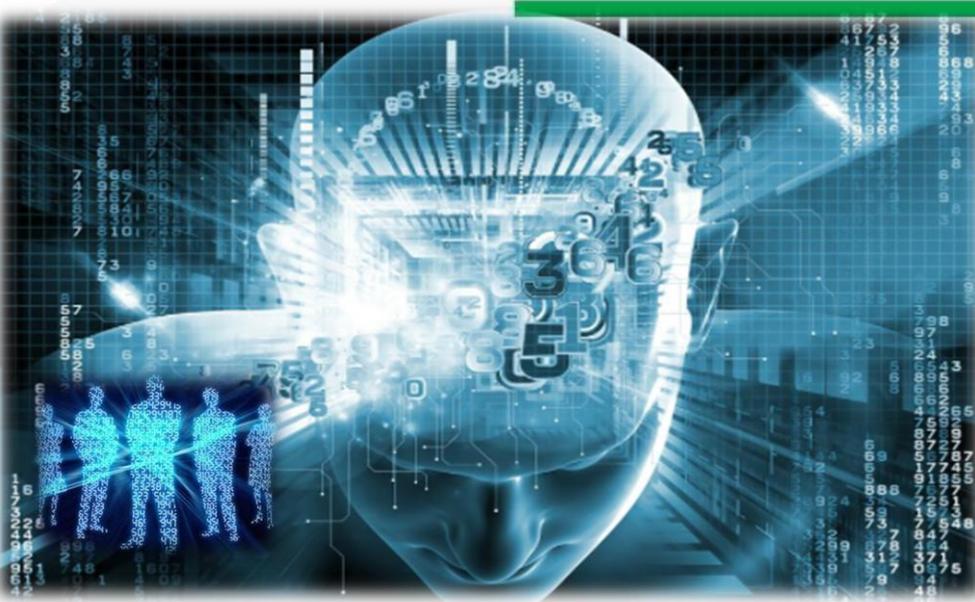
*Estudio Delphi 2020 Humannova Muestra 163 Directivos RRHH

10 Tendencias que marcar el futuro próximo

1. Aprendizaje social.
2. Big data e inteligencia artificial.
3. El nuevo roll de líder, gestor de comunidades
4. La organización abierta: knowmad.
5. La gestión del conocimiento a la inteligencia colectiva.
6. La retribución del capital social como elemento retributivo diferencial.
7. Los nuevos entornos del trabajo: movilidad, tecnología, negocio y resultados.
8. Las comunidades potenciadoras de nuevas funcionalidades en el área de recursos humanos.
9. La tecnología 2.0 como palanca de la eficacia de las redes comerciales.
10. La persona



INTELIGENCIA ARTIFICIAL

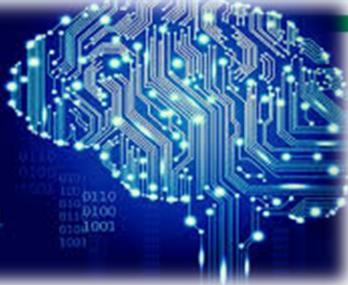


Un papel preponderante en la actualidad es la **Inteligencia Artificial**, la cual se ha aplicado a numerosas actividades realizadas para contribuir como un medio de producción que ayude al mejor desempeño del hombre, algunas de ellas son:

Se aplican en el acampo de la administración, existe una fuerte motivación, orientada a la construcción de sistemas de información que incorporen conocimientos, permitiendo tomar decisiones eficientes y oportunas.

- Robótica
- Visión artificial
- Técnicas de aprendizaje
- Gestión del conocimiento, etc.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL



¿QUÉ ES?

- Es la capacidad de programar en un computador para operar en la misma forma que el pensamiento humano, ejecuta sus procesos de aprendizaje y reconocimiento.
- La simulación con la inteligencia humana en una máquina.
- Los sistemas de computación que incluyen hardware y software, que recopilan y simulan el pensamiento de expertos humanos en un área específica de conocimiento.

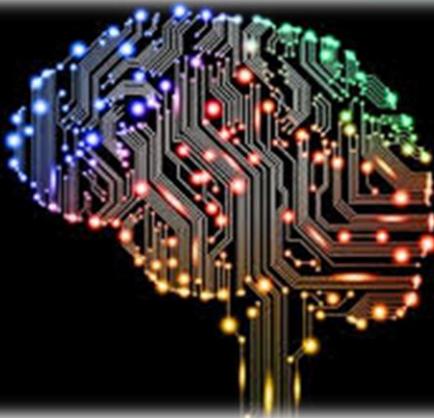
INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Sistemas expertos adaptados en el área de la Administración:

- Base de conocimiento.
- Base de datos.
- Memoria de trabajo o modelo situacional.
- Motor de inferencias o estructura de control.
- Interfaz de usuario o subsistema de consulta.
- Modelo de justificación o subsistema de explicación.
- Subsistema de adquisición del conocimiento.



INTELIGENCIA ARTIFICIAL



CARACTERÍSTICAS

- Ofrecen soluciones óptimas para resolver problemas difíciles.
- Razonan heurísticamente.
- Interactúan con los humanos de forma adecuada.
- Funcionan con datos que contienen errores.
- Explicar su proceso, y justifican sus conclusiones.
- Funcionan como redes neuronales.

Gestión Empresarial citaremos:

- Planeación corporativa financiera.
- Análisis de inversiones.
- Concesión de créditos.
- Análisis de estados financieros.
- Interpretación e índices.
- Análisis de tendencias.
- Recuperación y revisión analítica de registros, cálculo y asignación de costos.
- Asignación de recursos escasos, control y análisis de desviaciones.
- Diseño de sistemas de información y de gestión.
- Análisis de riesgos.
- Evaluación de control interno de una empresa.
- Opinión de un auditor, etc.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL



SISTEMAS EXPERTOS EN GESTIÓN EMPRESARIAL

- AUDITPLANNER, RISK ADVISOR, RICE (Risk Identification and Control **Evaluation**).
- EXPERTEST, COMPAS (Computerized Planning Advisory System)
- EXPERTAX, GC-X.
- AUDIT EXPERT.
- AUDIT MASTERPLAN.
- EDP-XPART
- BUCKS (Business Control Knowledge System)
- INVENTORY EXPERT SYSTEM
- XPR
- XVENTURE
- AGGREGATE
- FSA(Financial Statement Analyzer)
- CONSOLIDEX
- ANALYSIS
- ANIBAL
- FSA (Financial Statement Analyzer) VENTUREEXPERT
- CASHVALUE
- MANAGERMENT ADVISOR
- APEX



CONCLUSIONES



- La construcción de una red de información tecnológica, que permita involucrar a toda la empresa, institución, garantizando una gama amplia de decisiones y disponibilidad de medios que no obliguen a tomar una respuesta inapropiada.
- Realizar una buena selección del personal como una herramienta de embudo, en donde se visualicen desde un inicio, la formación, la capacidad, y habilidades del equipo de trabajo, en otras palabras sus competencias.
- Negociar la transferencia del conocimiento, identificando al personal idóneo para la puesta en marcha capacitando al personal, involucrándolo paulatinamente en los procesos y que se sienta parte de la empresa.
- Implantar un sistema en donde se garantice y se asegure que el proceso de transferencia sea de manera eficaz.
- Aprender que el uso de la tecnología o nuevos sistemas de innovación y gestión son acordes y apropiados en la realización del trabajo y que sólo son herramientas dentro del marco administrativo que ayuden a la efectividad y calidad del mismo trabajo y por ende de la satisfacción de quien lo realice.

