

**GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL ORGANIZACIONAL: UNA
HERRAMIENTA DE ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES UNILEVER Y BMW PRESENTES EN COLOMBIA**



CINDY PAOLA DÍAZ PRIETO

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor Jackson Paul Pereira Silva

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
ANTECEDENTES	5
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
MARCOS DE REFERENCIA.....	10
Marco Teórico	10
Enfoque al Desarrollo Profesional Organizacional	10
Enfoque a Organizaciones Inteligentes	11
Marco Conceptual	13
DESARROLLO DEL TRABAJO	15
¿Organizaciones inteligentes, acaso las inteligentes no son las personas?	15
¿Que convierte a Unilever y BMW en Organizaciones Inteligentes?.....	17
Unilever como organización que aprende ¡y como aprende!	17
BMW conduce en la era de la Organización Inteligente	17
Gestión del Desarrollo Profesional Organizacional: el AS bajo la manga	18
Modelo de Gestión del Desarrollo Profesional: Unilever también puede ser hecho por ti!	20
BMW: El desarrollo profesional como pilar de su gestión innovadora	21
CONCLUSIONES	22
BIBLIOGRAFÍA	23

RESUMEN

En la actualidad, la búsqueda de cómo dirigir mejor las compañías ha estado focalizado en las inquietudes de la alta gerencia, haciéndolos conscientes de que hoy en día, gracias a nuevas eras y la globalización, el modelo organizacional ha sufrido cambios ya que sus configuraciones se han vuelto más humanas, flexibles, basadas en el liderazgo, aprendizaje transversal, todo ello como eje fundamental para la toma de decisiones. Este artículo se pretende describir el concepto de organizaciones inteligentes y como han hecho resurgir nuevos modelos económicos y la conciencia empresarial; lo anterior basado en su eje principal el desarrollo profesional organizacional como estrategia de éxito empresarial para desarrollar las competencias que les permita enfrentar el entorno de una manera competitiva y sostenible en el largo plazo.

Se describirá en términos generales las metodologías y concepto del desarrollo profesional organizacional. Asimismo cómo a través de él, grandes compañías como Unilever y BMW han logrado transformarse y adaptarse a esta nueva era de organización que aprende, logrando posicionarlas y establecerlas como empresas exitosas y socialmente sostenibles.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad es indispensable que desde la alta gerencia se propenda por instaurar una adecuada gestión del desarrollo profesional organizacional que permita transformar y transmitir el conocimiento a todos los niveles de la organización, lográndola hacer sostenible y exitosa en el tiempo para un mejor aprovechamiento de las habilidades vitales en el entorno empresarial en el que se vive.

Partiendo de esta premisa, se constituye el concepto de organización inteligente, puesto que su pilar fundamental nace a partir de la adecuada gestión de su capital intelectual, bien lo dijo Peter Senge pionero de esta nueva ola de visión organizacional, “sólo las empresas que generen o faciliten contextos de aprendizaje constante podrán desarrollarse con éxito en el futuro. Las que dejen de aprender y de innovar, están condenadas al fracaso” (1994).

A partir de lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Es la gestión del desarrollo profesional organizacional una herramienta de éxito empresarial para las organizaciones inteligentes Unilever y BMW presentes en Colombia?

ANTECEDENTES

Debido a que las empresas están sometidas a constantes cambios tecnológicos, económicos y organizativos que afectan directamente a los trabajadores y que generan necesidades de formación, es vital reconocer la importancia que desempeña la gestión del desarrollo profesional organizacional.

Este concepto se originó en la década de los 60 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social como respuesta a los cambios de actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, principalmente de sus colaboradores, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente (Fuentes, 2008).

Partiendo de esta continua evolución de administración organizacional y la gestión de sus recursos, a través de los años la alta gerencia ha identificado la gestión del desarrollo profesional organizacional como eje fundamental y factor diferenciador, bien lo dijo el pionero de la *teoría de la gestión del conocimiento* Etzioni Amitai

Es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, el cual permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. Entonces la creación del conocimiento es un proceso de auto- trascendencia y las empresas son el lugar donde se lleva a cabo. Deben apoyar a los individuos en vez de controlarlos, pues constituyen la fuente de conocimiento tácito. (Díaz Prieto, Cruz Rodríguez, & Tinoco Benjumea, 2014) citando a (Amitai , Etzioni;, 1979).

Enfatizando el último apartado de este autor, podemos afirmar que el desarrollo profesional organizacional obedece a una fase del crecimiento personal que responde a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo. En palabras de Peter Senge “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, será la única ventaja competitiva sostenible”. Esta premisa da pauta a una nueva visión de *business management*: organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden. Esta nueva ola de administración organizacional surge en la década de los 90 cuyo pionero es el doctor y pedagogo del MIT (Massachusetts Institute of Technology) Peter Senge quien afirmó que “las organizaciones son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman” (Peter Senge, 1994). Asimismo el autor define que

Una organización inteligente es aquella que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Es una visión sistémica de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones,

considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que habitualmente se cree. Cuando los miembros de una organización son tomados en cuenta, se genera un mayor compromiso con la misión y visión de la empresa, la ideología de la organización se hace propia y se actúa en función de la misma. El todo puede superar la suma de las partes (Marcos, 2012) citando a (Peter Senge, 1994).

Según el planteamiento anterior, la organización que aprende busca asegurar “que los miembros aprendan y pongan en práctica todo el potencial de sus capacidades, asumir su responsabilidad, buscar en continuo auto-crecimiento y crear sinergias a través del trabajo en equipo logrando un equilibrio en el largo plazo para ambas partes” (Aroca Toloza, 2009).

Podemos concluir la interrelación existente en ambos ejes y cómo gracias a los avances en materia de administración han permitido dar la relevancia requerida. Para aquellas organizaciones que lograron identificar esta ventaja competitiva, las constituye en grandes potencias a nivel mundial. Encontramos a Unilever que “representa el 60% de participación en el mercado de consumo masivo en países en desarrollo, incluido Colombia” (Thoppil, 2015), seguido encontramos en el sector automotriz se destaca la multinacional BMW “con un 30% de participación en la industria Colombiana” (Umaña Gallego, 2017). Estas organizaciones inteligentes, en diversos sectores de la economía buscaron prosperar en el tiempo, alineando sus talentos y capacidades para obtener un gana-gana en conjunto, logrando resultados exitosos aún en el entorno cambiante en el que actualmente se desenvuelven.

JUSTIFICACIÓN

En Colombia como en el mundo, “el ser humano ha sido catalogado como el principal activo de una organización, colaborando con sus esfuerzos y capacidades para alcanzar los objetivos que permiten el desarrollo de una empresa productiva, competitiva y sostenible en el tiempo” (Chávez Hernández & Torres Sanabri, 2012). Por consiguiente, el capital intelectual se transforma en el elemento generador de riquezas y crecimiento de una organización concentrando estas variables en el desarrollo profesional organizacional considerando al personal como un ente pensante que contribuye a la ventaja competitiva de la empresa convirtiéndose en una herramienta organizacional de éxito y eje fundamental de organización inteligente ya que esta

Desarrollará la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas; es fundamental que estas empresas tengan un sólido desarrollo en sus diferentes niveles y áreas para atender esfuerzos internos que fortalezcan sus competencias y generen una cultura de aprendizaje, que les permitirá responder competitivamente a los retos del entorno. (Chávez Hernández & Torres Sanabri, 2012)

Partiendo de la premisa anterior, en Colombia la presencia de organizaciones inteligentes toma cada vez mayor fuerza y participación en el mercado, lo que sugiere un aporte significativo al crecimiento económico y empleabilidad del país. Por lo tanto, es indispensable investigar esta nueva ola de *business management* y cómo a través de la adecuada gestión del desarrollo profesional organizacional logran transformarse en compañías de éxito puesto que

Consideran el aprendizaje como un factor clave para enfocar acciones hacia la innovación, estrategia, productividad, toma de decisiones y cambio organizacional a través de la transmisión de experiencias y nuevos conocimientos entre los miembros de una organización, con el propósito de acrecentar su capacidad innovadora y creativa frente a los acontecimientos presentados en su entorno, permitiendo así el logro de una ventaja competitiva y sostenibilidad en el tiempo indistintamente a los constantes cambios del mundo globalizado. (Chávez Hernández & Torres Sanabri, 2012)

Lo anterior hace replantear el paradigma actual de las organizaciones tradicionales y cómo la alta gerencia debe ahondar sus esfuerzos de dirección basándose en “el aprendizaje organizacional identificándolo como estrategia fundamental para permanecer competitivos en los mercados del mundo de los negocios” (Arano Chavez, 2017) orientados cada vez más hacia la transformación del concepto de organización inteligente cuyo modelo rompe con el esquema tradicional de administración organizacional debido a que

Las organizaciones que aprenden, tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento que permite que la misma siga experimentando, mejorando e incrementando su capacidad. Se basa en la igualdad, en la información abierta, en la escasa jerarquía y en una

cultura compartida que propicia la adaptabilidad y permite que la organización aproveche las oportunidades, atienda y corrija las debilidades y maneje las crisis. El valor esencial, es la resolución de problemas, a diferencia de lo que ocurría en la organización tradicional diseñada especialmente para un desempeño eficiente. (Arano Chavez, 2017)

Para finalizar, se puede concluir la importancia de la investigación efectuada, puesto que permite plantear un escenario alentador y sugiere un cambio en las habilidades gerenciales de la administración organizacional tradicional. Se transforma en una guía para que compañías colombianas con un enorme potencial de internacionalización o de hecho las que ya lo son, puedan adaptar y rediseñar sus estructuras, formas de liderar y estrategias a este nuevo concepto de organización basado en su pilar fundamental: la gestión del desarrollo profesional organizacional.

Esta nueva tendencia organizacional destaca el conocimiento que poseen las personas que componen la compañía y como este conocimiento es un factor clave para el éxito corporativo que solo se alcanzará cuando “la organización se preocupe por desarrollar el capital intelectual del personal que colabora en la empresa, gestionarlo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua donde el aprendizaje sea una constante en todos los niveles” (Chávez Hernández & Torres Sanabri, 2012) lo que le permitirá, indudablemente, que perduraren y trasciendan en el tiempo con sostenibilidad y competitividad.

OBJETIVOS

Objetivo General

1. Caracterizar la gestión del desarrollo profesional como herramienta de éxito empresarial en las organizaciones inteligentes: Unilever y BMW presentes en Colombia.

Objetivos Específicos

1. Describir el concepto de organizaciones inteligentes en las compañías: Unilever y BMW presentes en Colombia.
2. Detallar la gestión del desarrollo profesional empleado por cada una de las organizaciones inteligentes: Unilever y BMW presentes en Colombia.

MARCOS DE REFERENCIA

Marco Teórico

En esta reseña, encontraremos diversos autores que sustentan que es necesario que las organizaciones tradicionales realicen una seria revisión de la forma en la que gestionan su capital intelectual ya que la adecuada gestión del desarrollo profesional organizacional permitirá generar una trascendencia del conocimiento de una manera holística lo que redundará en una transformación organizacional hacia la era de organizaciones inteligentes.

Enfoque al Desarrollo Profesional Organizacional

✓ Teoría Administrativa de la Gestión del Conocimiento

Haciendo hincapié en la relevancia del capital intelectual como el activo intangible más importante e indispensable para cualquier organización, puesto que añade valor a los productos o servicios que ésta produce, permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, lo que facilita su inserción y consolidación en el mercado. Sin embargo

Muchas organizaciones no sobreviven en el entorno que se vuelve cada vez más competitivo. No superan, entre otros muchos factores, las estrictas exigencias de las variables macroeconómicas, socioculturales, ambientales, tecnológicas, legales, geográficas, de los sistemas de información y de las frecuentes modas administrativas que coaccionan su actuación y la del grupo social que las conforma. (Díaz Prieto, Cruz Rodríguez, & Tinoco Benjumea, 2014)

De este modo para lograr esta *supervivencia* en un entorno cada vez más globalizado y en continuo cambio, el pionero de esta teoría administrativa Etzioni Amitai, afirma que

Para cualquier organización, conseguir posicionarse y permanecer viva en el mercado globalizado es un objetivo primordial la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Evidentemente, para ello es necesario disponer de una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadora. La capacidad de tener nuevas ideas es fundamental para la transformación hacia organizaciones inteligentes. La gestión del conocimiento significa que cada persona que la toca le agrega valor al filtrarla, al sintetizarla, al interpretarla y depurarla, a condición de que se trate de una empresa orientada al conocimiento, que lo genere y lo facilite. (Díaz Prieto, Cruz Rodríguez, & Tinoco Benjumea, 2014) citando a (Amitai , 1979)

“Este ambiente requiere una estructura organizacional muy diferente, una estructura impulsada por la iniciativa innovadora, por la flexibilidad y la habilidad para enlazar y apoyar el conocimiento creado en todos los niveles existentes” (Díaz Prieto, Cruz Rodríguez, & Tinoco Benjumea, 2014).

Para este autor, “la gestión del conocimiento enfoca su acción en la conversión del conocimiento individual (tácito) en el conocimiento organizacional (explícito). Ambos van juntos, porque facilita procesos continuos de aprendizaje y desaprendizaje que aseguran esa necesidad para así implementarse de forma transversal” (Diaz Prieto, Cruz Rodriguez, & Tinoco Benjumea, 2014) citando a (Amitai , Etzioni;, 1979).

Para finalizar se enfatiza que

Sin gestión del conocimiento es imposible decir que una organización “aprende” porque ninguna organización que pierde conocimiento puede mantener la base necesaria para aprender de sus errores y aprovechar sus éxitos. Una compañía creadora de conocimiento debe tener un lugar en el que se pueda obtener una rica fuente de experiencia original, se requiere la participación de los empleados de la línea frontal, de los ejecutivos de nivel medio y de los altos directivos. (Diaz Prieto, Cruz Rodriguez, & Tinoco Benjumea, 2014) citando a (Amitai , 1979)

✓ **Gestión del Talento Humano: Desarrollo de Personas y de Organizaciones**

Para el filósofo, pedagogo y MBA en Administración organizacional y de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato,

El desarrollo de carrera se logra cuando las organizaciones logran integrar el proceso con otros programas de RH, como evaluación de desempeño y planeación de RH. Este rubro es de gran importancia para la mayoría de las organizaciones y en el cual invierten miles de millones de dólares. Se informó que, en un año reciente, las corporaciones estadounidenses con 100 o más empleados invirtieron 56,800 millones de dólares en capacitación. La mayor parte de la capacitación se enfoca al desarrollo, actualización y mejoramiento de capacidades técnicas de los empleados cobrando especial relevancia en la actualidad por el desarrollo de nuevas tecnologías y cambios en modelos organizacionales y de producción. (Diaz Prieto, Cruz Rodriguez, & Tinoco Benjumea, 2014) citando a (Chiavenato, 2002)

“Todas las personas tienen una gran capacidad de aprender y desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad” (Chiavenato, 2002)

Enfoque a Organizaciones Inteligentes

✓ **La Quinta Disciplina**

El máximo exponente en esta nueva ola de business management es el doctor y pedagogo del MIT (Massachusetts Institute of Technology) Peter Senge, quien nos define que una organización inteligente es

Es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas,

sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional, el manejo efectivo de su conocimiento, la detección oportuna de necesidades de mercado frente a su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa (Roselyn, 2007) citando a (Peter Senge, 1994)

En concordancia a lo planteado por Senge, diversos exponentes de esta nueva visión organizacional han expuesto que se hace necesario que todas las organizaciones busquen diversas metodologías de adaptación y transformación hacia este nuevo concepto, si es que su objetivo es ser sostenibles en el tiempo. El profesor y economista Davin Gavin, postula que “en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento” (Azocar, 2013) citando a (Gavin, 2009). Es decir, que se requiere que las organizaciones hagan una revisión interna, que miren hacia su interior para analizar el estado actual de su conocimiento con el fin de adaptarlo, mejorarlo, crearlo, organizarlos, para posteriormente transfórmalo y transmitirlo.

✓ **The Learning Organization**

El profesor y consultor del City University Londres, Bob Garrat postula en su libro *la organización que aprende*, destaca que estas organizaciones

Fomentan un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente. (Azocar, 2013) citando a (Garrat, 1986)

Lo anterior, se puede relacionar con el sentido de pertenencia que se originará en cada uno de los colaboradores al incluirlos como parte vital del crecimiento de la organización y el propio. Asimismo, plantea que se debe tomar en cuenta el capital intelectual con el fin de ubicarlo o promoverlo obteniendo de este un máximo potencial lo que se verá reflejado en una mayor rentabilidad y productividad.

✓ **El modelo Nonaka-Takeuchi de acumulación de conocimiento tácito**

Una de las obras literarias más completas respecto al concepto de organización inteligente, posterior a la de Senge, es sin duda alguna la del teórico de organización japonés y profesor emérito de la Escuela de Graduados de Estrategia Corporativa Internacional, Ikujiro Nonaka. El define que “esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento” (Azocar, 2013) citando a (Nonaka, 1999)

Marco Conceptual

Activo Intangible

“Es un activo no monetario identificable, carente de sustancia física, poseído para uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para alquiler a otros o para propósitos administrativos”. (Diaz Prieto, Cruz Rodriguez, & Tinoco Benjumea, 2014)

Adaptabilidad al Cambio

“Capacidad que tiene el individuo de adaptarse a diferentes situaciones, moldea su propia conducta cuando ocurren nuevos desafíos alcanzando objetivos propuestos, se adapta fácilmente a escenarios cambiantes dentro de la organización y a las personas con las que se interrelaciona” (Alles, 2002)

Aprendizaje Continuo

“Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales” (Alles, 2002)

Capital Humano

“Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía” (Sanchez, 2007) citando a (Edvinsson, 1996)

Capital Intelectual

“Es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor” (Edvinsson, 1996)

Carrera

“Es la secuencia individualmente percibida, de actitudes y comportamientos asociados con experiencias y actividades relativas al trabajo, a lo largo de la vida de una persona”. (Arbullu, 2017)

Comunicación

“Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar

adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad”. (Alles, 2002)

Empowerment

“Capacitar individuos o grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo”. (Alles, 2002)

Iniciativa

“Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje”. (Alles, 2002)

Potencial Humano

“Se puede definir como lo que la persona es capaz de hacer en la vida con sus recursos psicológicos. Dicho potencial se puede identificar, desarrollar, entrenar, liberar, ampliar, direccionar y emplear para el beneficio no solamente individual sino organizacional”. (Nonaka, 1999)

Productividad

“Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se esperaba de ella”. (Alles, 2002)

Ruta Profesional O De Carrera

“Se constituye en una línea por la cual el empleado avanza durante su vida laboral de manera ascendente, ya sea en el desarrollo de una labor determinada o en el traslado hacia otra actividad que genere valor para la organización”. (Mondy & Noe, 2005)

Valores

“Los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas”. (Alles, 2002)

Visión

“La imagen del futuro deseado por la organización”. (Alles, 2002)

DESARROLLO DEL TRABAJO

¿Organizaciones inteligentes, acaso las inteligentes no son las personas?

En la actualidad, el concepto de esta nueva ola de *business management* resulta un poco ajeno para la alta gerencia de diversos sectores de la economía. Pese a que se originó en la década de los 90, desarrollado en los EEUU resulta nuevo en empresas latinoamericanas “quienes en los últimos tres años” (Semana.com, 2013), gracias a la globalización de este concepto, han venido adaptando su modelo organizacional tradicional a una nueva era de organización que aprende, organización inteligente.

A lo largo de las décadas y gracias a la presencia de nuevas generaciones y eras como la tecnológica, varios autores han ahondado por resaltar y reforzar la importancia de la adaptación a este nuevo concepto “para hacer frente a los constantes cambios a los que se enfrenta las organizaciones y así poder establecer culturas empresariales que aprenden” (Mata, 2014). Siendo el más representativo de los autores, Peter Senge define que

Una organización inteligente es aquella que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Es una visión sistémica de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones, considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que habitualmente se cree. De manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. (Mata, 2014) citando a (Peter Senge, 1994)

Debido a esta definición que plantea el autor, se generó un paradigma y una revolución en el *management* con la teoría de que las organizaciones son capaces de aprender, y como tal dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman dando pie a una nueva visión global de lo que constituye una organización inteligente junto con aquellas características que debían generarse para ser tomadas en cuenta bajo este concepto. “Basados en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla” (Mata, 2014),

A razón de lo anterior, él planteo cinco disciplinas que considera un paso a paso que debe seguir la organización con el fin de tener una adaptación medible, monitoreable, alcanzable, pero especialmente, exitosa y sostenible en el tiempo. “Las cinco disciplinas de Peter Senge” (Peter Senge, 1994) nos define claramente unos enfoques en donde se obtiene una visión global del contexto organizacional:

- 1. Dominio personal:** La capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión persona.
- 2. Modelos mentales:** Capacidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás.

3. **Creación de una visión compartida:** Práctica de desenterrar imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso.
4. **Aprendizaje en equipo:** Capacidad de pensar juntos que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.
5. **Pensamiento sistémico:** La disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica

Asimismo, vale la pena resaltar otras características igualmente significativas que complementan estas etapas de transformación organizacional. Dentro de estas se puntualizan (Sede XXI Search y Development, 2016):

- ✓ Libertad de iniciativa: estimula las ideas y propuestas entre sus empleados estos son los dueños de sus herramientas y de sus creaciones
- ✓ Jerarquías flexibles: Aunque hay una organización bien definida (jefaturas, cargos intermedios y otros), se incluye a todos los trabajadores en las decisiones corporativas, y se suele tener en cuenta toda opinión, abriéndose para ello múltiples canales de comunicación
- ✓ Auto-dirección: apuestan por empleados y colaboradores capaces de autodirigirse basándose en principios democráticos
- ✓ Innovación en cada uno de sus procesos actuales y futuros como factor diferenciador

Profundizando más en la disciplina número uno, ya que no solo es la primera por establecer un orden, sino porque este enfoque se considera el pilar fundamental y la base para el planteamiento de las siguientes disciplinas. Por ende su adaptación al concepto de organizaciones inteligentes puesto que expone:

La práctica del dominio personal definida como la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal, consiste en aprender a expandir las propias capacidades personales para obtener los resultados y/o metas que se desean y proponen, a través de un adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestro empuje humano; implica crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a alcanzar las metas elegidas. Esta disciplina favorece aclarar y ahondar nuestra visión personal, concentrar energía, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Lo que aquí interesa es ante todo, las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre ambos (Aroca Toloza, 2009) citando a (Peter Senge, 1994)

Se puede concluir afirmando que el aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus empresas. La organización que aprende tiene como objetivo fundamental buscar y asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades en pro de la compañía y propio.

¿Que convierte a Unilever y BMW en Organizaciones Inteligentes?

Luego de describir el concepto actual de la organización que aprende enmarcado en un contexto general, resaltando la concientización que este nuevo concepto ha repercutido en la alta gerencia de las compañías de alto impacto a nivel económico y cultural, se plantea cómo tres empresas de sectores económicos y nichos de mercado diversos, han logrado transformarse en ejemplos de éxito gracias a la implementación de este nuevo modelo.

Unilever como organización que aprende ¡y como aprende!

Para el presidente de la Región Andina y Caribe Ignacio Hojas la base del éxito empresarial de Unilever está

Enfocada en un liderazgo participativo, no existe un modelo jerárquico, se debe empoderar a todos los niveles de la organización y por lo tanto la efectividad y eficiencia se hacen holísticas. Es una compañía que no te permite aburrirte, en un mundo cambiante debemos ser capaces de reinventarnos, muchas veces uno cree que las estrategias del pasado funcionarían en el futuro y no es así. En el mundo están surgiendo empresas que están rompiendo los modelos de negocios actuales y es necesario ser innovadores para estar a la vanguardia de estos cambios. (Hojas, 2016)

Se puede observar que Unilever es una organización que reúne todas las características y componentes necesarios, que ha logrado transformar y trascender su modelo organizacional a diversos partes del mundo, adaptándose a la cultura del entorno en el que se desenvuelve y asimismo la exigencia del mundo de los negocios.

Unilever enfatiza otros aspectos igualmente relevantes que les han permitido ser una de las mejores compañías a nivel mundial, “su pilar se centra en la aptitud y actitud de sus equipos interdisciplinar de alto rendimiento, su cultura organizacional y clima que se absorbe por todos los miembros de la organización quienes crecen junto con ella” (Hojas, 2016)

BMW conduce en la era de la Organización Inteligente

El gigante automotriz alemán BMW cumple más de 100 años, durante los cuales ha venido consolidando y adaptando su modelo organizacional el cual le ha permitido hasta hoy

Mantenerse y posicionarse como la compañía con mejor reputación de marca a nivel mundial muy por encima de sus principales competidores. BMW es la compañía automovilística que más estima, confianza y admiración ha despertado en las 240.000 personas encuestadas en 15 países de cada continente. (Motorpasión, 2017)

Este posicionamiento de marca permite afirmar que para BMW existen dos focos principales para su modelo organizativo: la innovación como eje principal de su dirección estratégica y procesos y la gestión del capital intelectual como herramienta de desarrollo de dicha innovación

La industria de la automoción es una de las más competitivas en lo referente a la innovación y BMW ha sabido mantenerse exitosamente por delante de sus competidores esto es gracias a que

Representa lujo, rendimiento, confort, conveniencia y, lo más importante, innovación este es el factor principal de éxito de la última década de BMW, su habilidad para crear vehículos personalizados. Esta innovación le permite al cliente poder elegir de entre múltiples opciones y accesorios para hacer de su vehículo algo único y personalizado. Pero esto sólo es posible gracias al complejo sistema de líneas de producción y montaje que han sido capaces de crear junto a la alta cualificación de su fuerza laboral (Bizkaia, 2017).

Para concluir BMW garantiza que su filosofía corporativa y modelo organizacional como organización que aprende sea unificado, es decir funcione en todos los países en los que tiene presencia. Desde su comité corporativo aseguran que “las estructuras excesivamente jerárquicas generan un clima en el que se reprime la confianza, creatividad y el funcionamiento de los equipos altamente efectivos” (Bizkaia, 2017).

Gestión del Desarrollo Profesional Organizacional: el AS bajo la manga

En los últimos cinco años mucho se ha hablado de la importancia del capital humano como activo intangible más valioso dentro de una organización. Sin embargo, es importante resaltar que no basta solo con tener este potencial al interior de las compañías, se debe implementar una adecuada gestión de desarrollo que permita un crecimiento profesional y organizacional impactando favorablemente la productividad y rentabilidad. Bajo esta premisa surge el concepto de desarrollo profesional que nos plantea que

Es indispensable contar con áreas de capacitación y desarrollo, que fomenten un ambiente adecuado para desarrollar esta gestión, basándose en una alta productividad lo que indica satisfacción y estabilidad laboral, comunicación fluida con superiores y compañeros, difusión clara e igualitaria de las oportunidades y proyecciones futuras, compromiso genuino del colaborador en las actividades que realiza la empresa, confianza de la dirección, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano y alineación del colaborador con los valores corporativos. (Díaz Prieto, Cruz Rodríguez, & Tinoco Benjumea, 2014) citando a (Mondy & Noe, 2005)

Ambos expertos concluyen que “lo más importante es que los colaboradores tengan un programa de inducción orientado al compromiso e influir sobre la importancia de la productividad y la competitividad, elementos que contribuyen directamente al éxito de la organización y a su propia proyección profesional” (Mondy & Noe, 2005)

Conforme al planteamiento anterior entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica la gestión del desarrollo profesional organizacional, destacan: coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos

mejor para los puestos que prevé crear la empresa, permite el desarrollo de empleados con promoción disminuyendo la tasa de rotación, satisface las necesidades psicológicas del empleado y canaliza sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas. (Diaz Prieto, Cruz Rodriguez, & Tinoco Benjumea, 2014)

Existen tres metodologías generales que facilitan la adecuada implementación de la gestión del desarrollo profesional. Vale la pena aclarar que cada metodología implementada por la compañía, es susceptible de adaptar a las necesidades de la misma, ajustándola a su cultura organizacional y dirección estratégica establecida.

✓ **Plan de Desarrollo de Carrera:**

“Se trata de desarrollar el talento disponible en un contexto auto-evaluativo y de auto-motivación y sugiere una revisión detallada de la alta gerencia contemplando los siguientes aspectos” (Chiavenato, 2002):

1. Se identifica un grupo seleccionado de empleados en diversas posiciones considerados como de alto potencial, ellos son el talento clave.
2. La compañía establece los planes de desarrollo discutido con cada uno.
3. No se hace desarrollo de un puesto sino del empleado específico por su gran potencial.
4. Se busca formar para que lleguen a puesto directivo, gerencial o de responsabilidad en un plazo determinado
5. Se establece un seguimiento y monitoreo para cada caso

✓ **Mentoring**

Es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, su objetivo principal es “establecer una relación personal y de confianza entre un mentor/a que guía, estimula, desafía y alienta a otra en un nivel profesional en pro de un crecimiento personal al interior de una organización” (Chiavenato, 2002).

Lo que se pretende con esta metodología es que los mismos miembros de la organización sean los formadores de futuros líderes, conformando una especie de entrenador de entrenadores lo que beneficia no solo la gestión del conocimiento sino la reducción de costos de capacitación y consultoría externa. Se debe tener claro lo que se busca desarrollara con el Mentoring, para esto al autor plantea que (Chiavenato, 2002)

1. Libera el potencial: Acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia

2. Transferencias De Saber Hacer: Capitalizar el saber acumulado en las personas que existen en las organizaciones o la sociedad y que pueden aportar sus experiencia a favor de otros
3. Patrocinio de relaciones: Generar vínculos valiosos entre los mentores y sus discípulos logrando un clima laboral idóneo.

✓ **Plan de Sucesión**

Esta metodología es una de las menos implementadas a nivel organizacional. Esto es debido a que no solo implica un análisis más detallado y minucioso desde la alta gerencia que las anteriormente mencionadas sino que debe realizar un plan de acción paralelo que evite posibles fracasos pero su implementación asegura un éxito acertado. Su definición general nos indica que

El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño (Soto, 2012)

Para esta metodología básicamente se plantean las siguientes (Soto, 2012):

1. Seleccionar los puestos que serán más proclives y objetos del plan
2. Identificar las competencias que se requiere para desarrollar estos puestos adecuados y buscar a una persona que pueda ocupar este cargo cumpliendo eficientemente la misión.
3. Planificación con rapidez el desarrollo para las posiciones importantes de la empresa, teniendo en cuenta todos los niveles clave
4. Valoración de las necesidades actuales y futuras para crear el plan de sucesión

Modelo de Gestión del Desarrollo Profesional: Unilever también puede ser hecho por ti!

La multinacional de consumo masivo ha adoptado una fuerte estrategia en la gestión del desarrollo profesional organizacional. Esto la ha ubicado en el tercer puesto del ranking de las 100 mejores empresas del mundo para trabajar realizado por LinkedIn". (Unilever.com, 2014), posicionándola a nivel mundial como la empresa preferida para trabajar ya que ofrece una de las mejores opciones para el desarrollo empresarial de sus colaboradores a través de esquemas de trabajo flexibles, que permiten atraer y retener al talento.

Unilever enfoca el desarrollo de su talento en todo el diseño y elaboración de un programa interno. El programa de Futuros Líderes-Trainees de Unilever desarrolla los líderes del futuro, hoy

Es un programa que ofrece a jóvenes talentosos la oportunidad de crecer y adquirir nuevos conocimientos profesionales y de liderazgo. Las personas que ingresan como Trainees a

Unilever, pasan a ser parte de un equipo multidisciplinario, gestionar proyectos y desarrollar la “visión de negocio” necesaria para ser un futuro líder de la compañía. A través de roles desafiantes y un plan de desarrollo integral, se preparan para puestos de liderazgo empresarial. El Programa acelera el desarrollo de jóvenes a través de la exposición temprana a retos de negocio, rotaciones de trabajo, contacto con líderes y entrenamientos y desarrollo profesional. (www.unilever-middleamericas.com, 2017)

Se puede enfatizar y recalcar que a través de este programa Unilever está integrando las tres metodologías de desarrollo profesional organizacional; asimismo ve al empleado como un el aliado estratégico de las funciones del negocio y para lograr esa percepción realiza una fuerte visión compartida e inculca la cultura organizacional, haciendo hincapié en que todos son miembros valiosos de la organización y cada uno tiene el potencial de construirla y hacerla exitosa y sostenible en el tiempo

BMW: El desarrollo profesional como pilar de su gestión innovadora

BMW es un ejemplo claro de sostenibilidad y éxito empresarial. Su trayectoria organizacional asciende a 100 años de existencia; esta *supervivencia* ha sido gracias a su capacidad de adaptación a los continuos cambios que demanda la globalización y su alta gestión de innovación en cada uno de los procesos que desempeña. “La innovación consiste en un proceso de aprendizaje, que parte de un nivel de conocimiento, y a consecuencia de esto se genera un nuevo conocimiento que se aplica a los productos, procesos, y organización empresarial” (Vasquez, 2014). BMW enfoca su gestión de desarrollo profesional organizacional en la metodología de plan de desarrollo de carrera enfocando su capacitación en tres enfoques internos (Vasquez, 2014):

1. Aprendizaje por el estudio: Proceso directo con los departamentos de desarrollo, se recibe información sobre los proyectos de investigación, sus actividades y funciones en curso, así son capaces desde el principio de considerar nuevos procesos y desafíos; es decir, concepto de investigación cooperativa.
2. Aprendizaje por la práctica: Programa de formación continua donde los trabajadores aprenden a realizar mejor y más rápido su trabajo, porque siempre están mejorando sus técnicas y conocimientos aplicados a la mejora de equipos sistemas de producción
3. Aprendizaje por el uso: Para optimizar sus procesos internos ha establecido un sistema que permite responder a las peticiones de sus clientes, empleando espacios de simulación interna por parte de sus colaboradores.

Podemos concluir que lo que plantea la alta gerencia es que se debe fomentar una correcta y adecuada gestión de la innovación “creando una estructura adecuada para ello como comités de innovación estratégica, centros de competencia, gestores de innovación y consejos de innovación” (Bizkaia, 2017); de este modo se habilitan mecanismos para que las ideas fluyan, se fomenta la comunicación y permea a todos los niveles de la misma.

CONCLUSIONES

- ✓ Es de suma importancia que las organizaciones tradicionales realicen una revisión actual de su modelo de negocio con el fin de que puedan adaptarse a esta nueva visión organizacional, enfatizando que el capital humano es la clave de esta transformación. Por lo tanto, deben propender que en sus actividades desarrollen la capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, tanto individual como organizacional generando una ventaja competitiva.
- ✓ El desarrollo profesional permite resultados en el largo plazo, orientados a una consolidación de la estrategia corporativa y una apropiación de la cultura organizacional por cada miembro que la constituye.
- ✓ El desarrollo profesional organizacional como eje de las organizaciones inteligentes, permite expandir su crecimiento gracias a que centra su atención en un aprendizaje sistémico en el cual participan y se involucran a todos los niveles de la organización; estos a su vez comparten conocimientos personales en equipo con el fin de encaminar sus esfuerzos al logro de objetivos reales y construcción de una visión global compartida como eje motivador para cada uno de los integrantes.
- ✓ La alta gerencia debe considerar la gestión del conocimiento y permitir una cultura de aprendizaje que favorecerá la consolidación de la empresa y la de las metas de cada individuo que la integra desarrollando habilidades, destrezas y actitudes que cooperen al mejoramiento en el desempeño, productividad y rentabilidad.
- ✓ Se ha identificado que el conocimiento es un factor clave para que la organización inteligente aprenda a enfrentar y adaptarse a los cambios y situaciones de su entorno. Por ende, logrará la competitividad cuando se preocupe por desarrollar el capital intelectual y gestionarlo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua donde el aprendizaje sea una constante en todos los niveles de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Sede XXI Search y Development*. (26 de Septiembre de 2016). Obtenido de Sede XXI Search y Development: <http://www.sede21.com/organizacion-inteligente/>
- www.unilever-middleamericas.com*. (25 de Abril de 2017). Obtenido de www.unilever-middleamericas.com: <https://www.unilever-middleamericas.com/careers/graduados-y-estudiantes/reguntas-y-respuestas/>
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Amitai , E. (1979). Teoría Administrativa de la Gestión de Conocimiento. En E. Amitai, *Organizaciones Modernas*. Columbia.
- Amitai , Etzioni;. (1979). Organizaciones Modernas. En E. Amitai, *Organizaciones Modernas*.
- Arano Chavez, R. (19 de Abril de 2017). *www.uv.mx*. Obtenido de Las organizaciones inteligentes como entornos competitivos: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/04CA201201.pdf>
- Arbullu, M. G. (24 de Abril de 2017). <http://www.academia.edu>. Obtenido de <http://www.academia.edu>: http://www.academia.edu/26856407/Desarrollo_de_carrera_vs_crecimiento_y_desarrollo_organizacional
- Aroca Toloza, C. (Agosto de 2009). *genesismex.org*. Obtenido de PETER SENGE: LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN Y LA: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO/alumnos/autores/Senge.pdf>
- Azocar, R. (31 de Mayo de 2013). *Gestión de Talento Humano Blog*. Obtenido de CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SEGUN VARIOS AUTORES: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com.co/2013/05/concepto-de-organizacion-inteligente.html>
- Bizkaia, O. d. (25 de Aril de 2017). *barrixe.com*. Obtenido de [barrixe.com](http://www.barrixe.com): <http://www.barrixe.com/index.php/es/exitos-empresariales/1406-el-caso-de-bmw>
- Chávez Hernández, N., & Torres Sanabri, G. (09 de Agosto de 2012). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales: <http://www.redalyc.org/html/3223/322327351007/>

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento HUmano: Desarrollo de personas y Organizaciones*. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Diaz Prieto, P., Cruz Rodriguez, M., & Tinoco Benjumea, V. (11 de Noviembre de 2014). *Universidad Uninpahu*. Obtenido de ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE CARRERA PARA LA COMPAÑÍA GEOPARK COLOMBIA S.A.S.
- Edvinsson, L. (1996). *Developing a model for Managing Intellectual Capital*. *European Management Journal*.
- Fuentes, S. (02 de Diciembre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoría del desarrollo organizacional: <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Garrat, B. (1986). *The Learning Organization*. En B. Garrat, *Developing Democracy at Wor*. HarperCollins Business.
- Gavin, D. (09 de agosto de 2009). *Gestión del Talento Humano Blog*. Obtenido de Gestión del Talento Humano Blog.
- Hojas, I. (25 de Agosto de 2016). “Hay un solo modelo de liderazgo: el ejemplo”, presidente de Unilever. (E. E. Conversando con Lideres, Entrevistador)
- Idalberto Chiavenato. (2008). *Administración de Recursos Humanos Octava Edición*. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos Octava Edición*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Marcos, P. (09 de Marzo de 2012). *Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos*. Obtenido de Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos: <http://newjobsnewtimes.blogspot.com.co/2012/03/las-5-disciplinas-de-la-organizacion.html>
- Mata, G. d. (26 de Septiembre de 2014). *Blog Innovation for Social Change*. Obtenido de Blog Innovation for Social Change: <http://innovationforsocialchange.org/las-5-disciplinas-del-aprendizaje-organizacional-por-peter-senge/>
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. En R. W. Mondy, & R. M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Prentice Hall.
- Motorpasión, R. (16 de Marzo de 2017). *motorpasion.com*. Obtenido de motorpasion.com: <https://www.motorpasion.com/bmw/bmw-entre-las-marcas-con-mejor-reputacion-del-mundo-del-sector-de-la-automocion-lo-dice-forbes>

- Nonaka, I. (1999). El núcleo de la organización es la gente. En I. Nonaka, *La Organización creadora de conocimiento*. México D.G: Universidad Iberoamericano.
- Peter Senge. (1994). La Quinta Disciplina en la Práctica. En P. Senge, *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Currency.
- Roselyn. (12 de julio de 2007). *Blog Organizaciones Inteligentes*. Obtenido de Blog Organizaciones Inteligentes: <http://organizacionintligente.blogspot.com.co/2007/07/organizacin-inteligente.html>
- Sanchez, M. A. (02 de 13 de 2007). *Universidad de Las Palmas la Gran Canaria* . Obtenido de Universidad de Las Palmas la Gran Canaria : <http://www.redaedem.org/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- Semana.com. (18 de Noviembre de 2013). <http://sostenibilidad.semana.com>. Obtenido de <http://sostenibilidad.semana.com>: <http://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/peter-senge-colombia/30089>
- Soto, B. (21 de Junio de 2012). *Gestion.org*. Obtenido de Gestion.org: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>
- Thoppil, D. (05 de Enero de 2015). *Economia y Negocios online*. Obtenido de Economia y Negocios online: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=133079>
- Umaña Gallego, J. (21 de Enero de 2017). *elcolombiano.com*. Obtenido de elcolombiano.com: <http://www.elcolombiano.com/entretenimiento/motores/sector-premium-de-vehiculos-en-colombia-cree-en-un-buen-2017-HH5786779>
- Unilever.com. (22 de Octubre de 2014). *www.unilever.com*. Obtenido de www.unilever.com: <https://www.unilever.com.mx/news/press-releases/2014/unilever-mejores-100.html>
- Vasquez, M. J. (17 de Diciembre de 2014). <http://www.academia.edu>. Obtenido de <http://www.academia.edu>: http://www.academia.edu/22456208/Innovacion_Tecnologica_del_Grupo_BMW
- William B, W., & Keith, D. (1996). Administración de Personal y de Recursos Humanos. En W. William B, & D. Keith, *Administración de Personal y de Recursos Humanos*. Mexico D.F : McGraw-Hill.