

**PROCESO Y TECNOLOGÍA: PRINCIPIOS PARA LA TRASFORMACIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**Requisito para optar al título de  
Especialista en alta gerencia**

**Documento elaborado por:**

Yenny Alexandra Marentes Gaona

**Tutor de seminario:**

Catherine Nikoska Guevara Garzón

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANAD**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**

**SEMINARIO DE GRADO**

**BOGOTA D.C.**

**2020**

## RESUMEN

Los procesos en las organizaciones son aquellos que dan orden al que hacer en las diferentes áreas y definen responsables e indicadores de desempeño. Para ello el punto de partida es la planeación organizacional, en la cual se definen los objetivos que se pretenden perseguir (para que se hará) y las herramientas a través de las cuales se implementaran las estrategias diseñadas para su consecución; además es necesario medir y controlar el efecto que el uso de cada proceso tiene en la compañía a fin de tomar decisiones respecto de su impacto, necesidad y valor que aporta al resultado, así como también respecto de si permanece, se modifica o elimina algún proceso, para el logro de la mejora continua.

Por su parte, la tecnología juega un papel cada vez más importante para que las empresas pongan en funcionamiento los procesos de manera más eficiente y contribuya en la permanencia, competitividad y éxito de las organizaciones.

La combinación correcta de procesos y tecnología, impacta de manera positiva principalmente el logro de resultados de la empresa gracias a la automatización de tareas, adecuado uso del tiempo, incremento en la productividad, fortalecimiento de la comunicación organizacional y generación de cultura de cambio e innovación continua. Sin embargo, la clave de que esta combinación sea exitosa, depende de la capacidad del líder para inspirar a sus colaboradores, definir objetivos y estrategias alcanzables, evaluar, corregir y eliminar procesos y herramientas que no funcionen en la consecución del resultado y tomar decisiones asertivas para la transformación y competitividad de la organización a través de la satisfacción de las necesidades del cliente, con calidad.

Por lo cual, la metodología más óptima a utilizar en este ensayo es la gestión tecnológica, gestión de calidad y control de gestión.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, mejora continua, organización, tecnología, transformación.

## ABSTRACT

The processes in organizations are those that give order to what to do in the different areas and define those responsible and performance indicators. For this, the starting point is organizational planning, in which the objectives to be pursued are defined (for what it will be done) and the tools through which the strategies designed to achieve them will be implemented; it is also necessary to measure and control the effect that the use of each process has on the company in order to make decisions regarding its impact, need and value that it contributes to the result, as well as regarding whether any process remains, is modified or eliminated. , for the achievement of continuous improvement.

For its part, technology plays an increasingly important role for companies to put processes into operation more efficiently and contribute to the permanence, competitiveness and success of organizations.

The correct combination of processes and technology, mainly positively impacts the achievement of company results thanks to the automation of tasks, adequate use of time, increased productivity, strengthening of organizational communication and generation of a culture of change and continuous innovation. However, the key for this combination to be successful depends on the leader's ability to inspire his collaborators, define achievable objectives and strategies, evaluate, correct and eliminate processes and tools that do not work in achieving the result and make assertive decisions. For the transformation and competitiveness of the organization through the satisfaction of customer needs, with quality.

Therefore, the most optimal methodology to use in this trial is technology management, quality management and management control.

**Keywords:** Continuous improvement, organization, process management, technology, transformation.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1. PROCESO Y TECNOLOGÍA: PRINCIPIOS PARA LA TRASFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Gestión por procesos:</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Principios de la gestión por procesos:</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Fases para una correcta gestión por procesos:</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Uso de la tecnología en la gestión por procesos:</b>	<b>12</b>
<b>1.5. Impacto de la gestión por procesos y el uso de la tecnología en las organizaciones:</b>	<b>13</b>
<b>1.6. El rol del líder en la gestión por procesos y el uso de la tecnología:</b>	<b>15</b>
<b>2. CONCLUSIONES</b>	<b>16</b>
<b>3. REFERENCIAS</b>	<b>17</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente ensayo argumentativo pretende evidenciar como el diseño e implementación de procesos y el uso de la tecnología en las organizaciones, las transforma. Lo cual involucra todo el proceso PHVA de mejora continua y que conlleva a que las organizaciones sean más conscientes de que la cultura de cambio conlleva a tener mayor oportunidad de desempeño ante la competencia.

Además, se pretender mostrar los principios a considerar en la gestión por procesos, las metodologías a seguir para involucrar el 100% de la organización en la gestión del cambio, las diferentes fases que se deben aplicar en la detección de problemas, impactos, posibles soluciones que permitan definir los procesos, así como las acciones para medir y documentar dichos procesos y generar soluciones innovadoras que involucren todos los recursos de la empresa para la consecución de resultados favorables.

También, considera como el uso de la tecnología contribuye en la optimización de los procesos al momento de implementarlos y determina el impacto que genera en las empresas el asertividad en las decisiones de definición, implementación y uso y que conlleva a mejorar el desempeño de las organizaciones, lograr los resultados esperados y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Finalmente, resalta la importancia que tiene para el éxito del proceso y la tecnología, el desempeño del líder y su capacidad de la gestión organizacional.

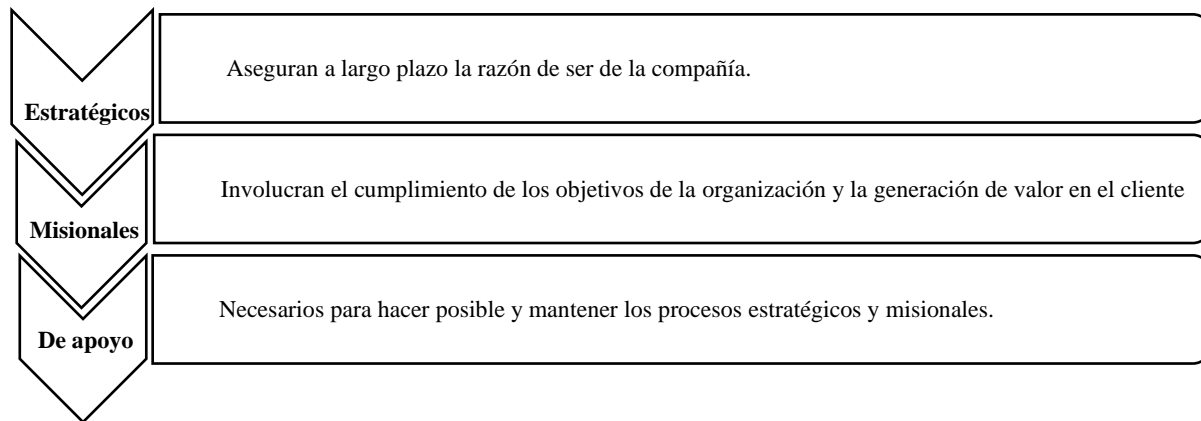
# **1. PROCESO Y TECNOLOGÍA: PRINCIPIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Para que las organizaciones mantengan un alto nivel de eficiencia y competitividad en el mercado deben continuamente realizar un análisis interno y externo, a fin de ser conscientes y determinar el punto o entorno en el cual se encuentra ubicado, para que a partir de ello se realice una toma de decisiones asertiva que favorezca el cumplimiento de sus objetivos, obtenga y/o supere los resultados propuestos.

Para lo cual se requiere de una serie de herramientas y principios que conlleven a la transformación continua entre ellos la gestión por procesos y el uso de la tecnología.

## **1.1. Gestión por procesos:**

Como lo establece la Universidad de Cantabria (2017), los sistemas de gestión por procesos son una necesidad de todas las empresas para reorganizar los recursos, las responsabilidades, las actividades, los métodos y todos los elementos que conllevan al flujo de trabajo y esfuerzo coordinado en todos los niveles organizacionales para la consecución de los objetivos definidos. Esto por cuanto para operar de manera correcta, las empresas deben identificar y gestionar diferentes procesos que se interrelacionan e interactúan entre sí y que transforman elementos de entrada y de salida con valor agregado para los clientes y las partes interesadas. Los procesos se pueden definir así:



*Ilustración 1. Tipos de procesos, creación propia.*

*Fuente: Cantabria, 2016.*

Con base en lo anterior, se deduce que la gestión por procesos involucra el 100% de la compañía, y por ello el papel de todas las áreas, colaboradores y líderes tienen la misma importancia en la consecución del objetivo principal de cualquier organización, “la satisfacción del cliente”. Sin embargo, cuando se habla de cliente, se hace énfasis en el cliente no solo externo, sino también en el interno, pues es indispensable que las empresas identifiquen que la colaboración y coordinación entre las áreas, también son un servicio y que, al ser consideradas importantes, preocuparse por conocer sus necesidades y diseñar estrategias para satisfacerlas, también tiene un efecto positivo en resultado organizacional.

Del mismo modo, la gestión por procesos involucra un conocimiento pleno de la empresa, pues en ello se identifican oportunidades de mejora o hallazgos que afectan la coordinación de la cadena de valor y que deben ser evaluados y documentados en un mapa de procesos para la toma de decisiones del líder. Para lo cual es necesario una revisión periódica de cada uno de los procesos y su funcionamiento coordinado entre sí, a fin de determinar su valor, su necesidad y su desempeño.

Por otra parte, es de vital relevancia mencionar que cada proceso debe cumplir con un objetivo específico, contar con una serie de actividades a desarrollar, así como la asignación de

roles y responsables de manera clara; lo que conlleva a que la dirección estratégica de la compañía sea claramente socializada y que los trabajadores tengan claro su papel en la organización.

## **1.2. Principios de la gestión por procesos:**

Según la ISO 9001, la cual es una Norma Internacional que se basa en los principios de gestión de la calidad, indica que los principios de gestión de calidad son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso con las personas, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones<sup>1</sup>. Así mismo define el enfoque basado en procesos se determina al utilizar la siguiente metodología<sup>2</sup>:

- 1. Identificar los procesos de la organización:** Involucra definir cuál es el propósito de la organización, sus políticas, y objetivos, determinar los procesos y su secuencia, definir los dueños de cada proceso y definir la documentación del proceso.
- 2. Planificar el proceso:** Conlleva a definir las actividades dentro del proceso, los requisitos de seguimiento y medición, los recursos necesarios y verificar el proceso con respecto a los objetivos definidos.
- 3. Implementar y medir los procesos:** implementar los procesos de acuerdo a las actividades que se diseñaron, realizar mediciones, seguimiento y controles según se definieron.
- 4. Analizar el proceso:** evaluar los datos obtenidos en el seguimiento y medición para cuantificar el desempeño del proceso, comparar los resultados, identificar oportunidades e informar a la alta gerencia.
- 5. Acción correctiva y mejora del proceso:** conlleva a la definición de las acciones correctivas, su implementación y medición de la eficacia.

---

<sup>1</sup> ISO.org. ISO 9001, 2015.

<sup>2</sup> Diaz, 2017. La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos



En consecuencia, el enfoque por procesos involucra la dirección estratégica que la alta gerencia haya dado a la organización y conlleva a la aplicación del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), por la argumentación presentada a continuación:

Cuando una empresa **planea**, se evidencia que hay mayor orden y claridad en cada una de las actividades que se desarrollan en la consecución de su objetivo, pues implica que la organización deberá definir cuáles son los objetivos que pretender perseguir, identificar cada uno de los procesos que debe desarrollar para lograr los resultados esperados y establecer la forma en que medirá el desempeño de dichos procesos, así como la periodicidad en que lo hará. Esto conlleva a que se deberán elaborar manuales de procesos y procedimientos, definir políticas organizacionales, establecer estrategias y en general diseñar toda la plataforma estratégica de la compañía que permita una comunicación y actuación coordinada en todos los niveles de la compañía.

En cuanto a lo que conlleva **hacer**, se puede decir que es la fase en la cual cada colaborador conoce lo que debe hacer y qué proceso debe seguir, así como también cada área tiene un equipo de trabajo y un líder responsable que les dirige para que la implementación de los procesos, los cuales han sido previamente expuestos a pruebas para conocer su impacto y decidir que serían aplicados de manera coordinada en la empresa para la consecución de los objetivos.

Una vez implementados los procesos se procede a **verificar** su desempeño y los resultados generados a través de los indicadores y parámetros definidos en un periodo determinado. En esta etapa se puede evidenciar aquellos procesos que son viables, los que requieren una mejora y aquellos que deben ser eliminados o reemplazados ya sea porque no aportan valor, porque son un obstáculo en la cadena y conllevan a reprocesos o porque no generaron resultados positivos.

Finalmente, partiendo de los resultados obtenidos en la verificación, la organización procede a tomar decisiones y acciones necesarias para la mejora continua de los procesos.

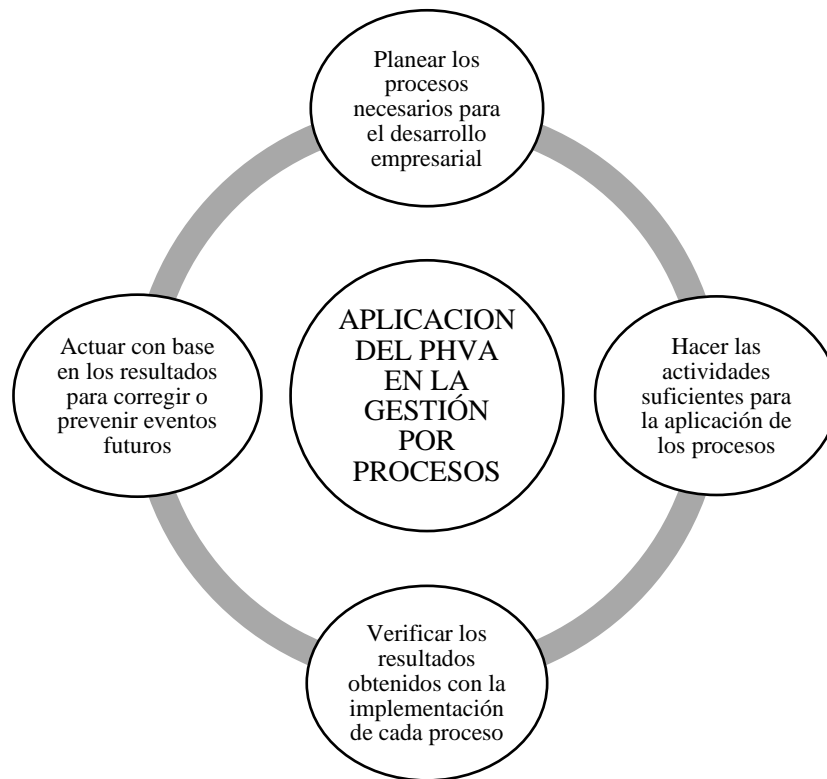


Ilustración 2. Creación propia.

Fuente ISO (2015)

### 1.3. Fases para una correcta gestión por procesos:

Como lo establece, la Revista chilena de ingeniería (2019), para tener un enfoque en procesos, es necesario que las organizaciones consideren una serie de fases que permiten sistematizar la manera en la que se debe actuar, así como las herramientas que se deben utilizar para una adecuada gestión por procesos. Las cuales se definen así:

1. Planificar el proyecto en reuniones y capacitación del trabajo del equipo, los cuales deberán ser seleccionados de acuerdo al tamaño de la empresa y con diferentes habilidades y conocimientos, así como también definir el líder del proyecto y el rol de cada miembro.

2. Obtener un detalle de los procesos y las actividades de la organización, familiarizarse con ellos, definir la misión y límite de cada proceso analizado, clasificarlos por su actividad haciendo uso de un mapa de procesos, evidenciar el impacto del proceso en los objetivos de la organización, la repercusión que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente, probabilidad de éxito a corto plazo, variaciones en la ejecución del proceso, repetición del resultado generado, valor agregado que genera, impacto económico, los conocimientos, actitudes, y habilidades de los miembros de la organización para en la organización y seleccionar los más relevantes para el desarrollo del objetivo de la compañía.
3. Representar el proceso en una ficha técnica y definir indicadores de medición.
4. Definir los responsables del mejoramiento o diseño del proceso, las competencias y cuantificar los riesgos asociados.
5. Establecer las estrategias enfocada a las necesidades de la organización y los clientes y propendiendo por la automatización de los procesos.
6. Seguimiento y control en la ejecución y los resultados que genere cada proceso.

En este sentido, es necesario que las organizaciones dispongan de un cronograma de actividades en el cual se defina los recursos, el tiempo y los responsables de la gestión de los procesos, a fin de trabajar de manera coordinada en la innovación de los objetivos. Además, es fundamental que cada funcional del equipo sea seleccionado considerando una voz de todas y cada una de las áreas de la compañía, a fin de que en el desarrollo se contemple y se discuta el impacto que un proceso definido puede tener en toda la organización y se diseñe sobre situaciones reales de la empresa de manera que este proporcione valor y coordinación a nivel general.

#### **1.4. Uso de la tecnología en la gestión por procesos:**

León (2016), menciona que para que las empresas sean competitivas y mantengan un nivel de desempeño idóneo para estar en tendencia en el mercado, el principio básico es la gestión de calidad y la mejora de los procesos sobre todo de aquellos que son repetitivos en la organización para lo cual es fundamental el apoyo de la tecnología. Por ello, las tecnologías de la información han tomado mayor fuerza en la toma de decisiones de las organizaciones para la innovación de los procesos y ha sido implementada como un recurso estratégico de rendimiento y calidad.

Además, es importante precisar que día por día, el uso de la tecnología en las empresas ha conllevado a grandes cambios en los procesos, dado que muchos se han automatizado, otros se han eliminado y otros se han innovado; lo cual ha aumentado la velocidad de la elaboración de las actividades de manera coordinada y organizadas, ha permitido disminuir costos, así como también ha creado nuevas necesidades y ha cambiado la forma de desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de las empresas y competir en el mercado globalizado actual. (Rodríguez & Alpuin, 2014).

Así mismo es fundamental considerar que el enfoque de los procesos, el uso de la tecnología y las personas, por lo que es indispensable que las empresas inviertan no solo en tecnología, sino también en la capacitación de las personas que la utilizaran pues el éxito en la implementación de los procesos depende del uso de la tecnología correcta y por el personal idóneo, entendiéndose por éxito el rendimiento y resultados de la empresa y reflejándose no solo en la rentabilidad sino en el potenciar las habilidades, el conocimiento y la experiencia de las partes involucradas e interesadas. (ITS, 2020)

Al respecto, el uso de la tecnología y su estrecha relación con los procesos organizacionales supone limitaciones en mayor o menor medida según la capacidad y disponibilidad tecnológica de

las empresas lo que implica un desafío para las empresas en su constante trabajo por mantenerse activas y ser competitivas en el mercado. (Albornoz, 2019).

Es por ello que para las empresas es muy necesario contar con una transformación tecnológica que contribuya en el mejoramiento continuo y su desempeño.

No obstante, para que esto suceda, el rol del líder y el conocimiento de la empresa es fundamental, pues la selección de la tecnología es una tarea vital y por ende debe ser planeada y oportuna; de nada sirve un desarrollo o adquisición tecnológico si no se ajusta a las necesidades organizacionales, o si las personas que la operan no saben cómo hacerlo, o si la información base es errónea, es decir, el uso de la tecnología en la ejecución de los procesos implica:

- Conocer las necesidades de la empresa a nivel general.
- Planear su adquisición.
- Capacitar a las personas que la ejecutaran.
- Medir la relación costo/beneficio.
- Disponer de manuales de uso.
- Integrar los procesos para que estos operen en cadena.
- Alimentarlos de información real, actualizada y correcta.

### **1.5. Impacto de la gestión por procesos y el uso de la tecnología en las organizaciones:**

Los procesos son necesarios en todas las organizaciones y es importante que las empresas los identifiquen y los definan para lo cual es necesario que cada líder comprenda el que hacer, como hacerlo, pero sobre todo porque hacerlo; y la tecnología es una herramienta para implementar los procesos de manera eficiente. (Rodríguez & Alpuin, 2014).

Es así que el impacto que trae para las organizaciones la implementación de los procesos y el uso de la tecnología pueden ser:

- Mayor planeación y control.
- Enviar y recibir la información en tiempo real.
- Agilizar procesos al contar con la información real, confiable y actualizada.
- Aumento de los niveles de productividad en la cadena.
- Disminución de costos.
- Adecuada administración y uso de los recursos.
- Calidad en los bienes y servicios ofrecidos.
- Optimizar tiempos.
- Brindar un ambiente laboral sano.
- Definir el rol y responsabilidad de cada colaborador.
- Segregar funciones.
- Automatizar y estandarizar procesos.
- Evitar la fuga de talento humano.
- Fortalece el trabajo en equipo coordinado.
- Detectar posibles riesgos y prevenirlos.
- Realizar una adecuada gestión del cambio.
- Toma de decisiones asertivas.
- Fortalecimiento de la comunicación y coordinación entre las áreas.
- Mayor capacidad de captar cliente.
- Mayor acercamiento a los clientes.
- Oportunidad en la atención y servicio al cliente.

- Disminución de PQR's
- Cuidado y preservación del medio ambiente.
- Eliminación de actividades repetitivas.
- Menores costos de operación.
- Productividad.

La transformación de las organizaciones a través de la implementación de procesos y el uso de la tecnología debe tener en cuenta que el cliente es un integrante más de la cadena del proceso de gran importancia que debe ser considerado en el diseño la medición de su efectividad, pues el objetivo de toda empresa es la satisfacción de las necesidades del cliente y para ello es vital la implementación de procesos óptimos y con mediciones asertivas. (Berna, 2016)

También es importante decir que, quienes más saben cuáles son las necesidades de procesos y tecnología que tiene la compañía, es el mismo colaborador, por lo cual se sugiere que todas las organizaciones cuenten con espacios que permitan a sus colaboradores exponer situaciones, proponer ideas, e innovar. Pues esto puede implicar no solo soluciones adecuadas para los problemas de la compañía, sino también realización profesional de los trabajadores y menores costos de innovación para la empresa.

#### **1.6. El rol del líder en la gestión por procesos y el uso de la tecnología:**

En concordancia con el impacto evidente que genera la implementación de procesos y el uso de la tecnología en las organizaciones se define que el rol de líder es clave en la transformación de las organizaciones, pues es quien dirige la compañía y quien toma las decisiones para permanecer y triunfar ante la competencia. Es por ello que del liderazgo depende el éxito de los

procesos y que se elija y utilice la tecnología idónea, pues un líder es capaz de usar la empatía para que sus colaboradores se expresen, los escucha e interpreta las necesidades organizacionales, es quien define los objetivos de la empresa y es capaz de comunicarlos asertivamente, lo cual es punto clave para la definición de los procesos, es quien define la cultura de cambio por su habilidad para inspirar a los colaboradores, es quien motiva a su equipo a asumir desafíos, les brinda las herramientas y los capacita para asegurar resultados.

El éxito de todo proceso parte de conocer el problema, diseñar la solución, evaluar su impacto, implementarlo haciendo uso de las tecnologías correcta, medir su desempeño y tomar decisiones idóneas sobre el rumbo no solo del proceso, la tecnología, sino del talento humano y la dirección coordinada de toda la compañía.

## **2. CONCLUSIONES**

Del anterior ensayo argumentativo se puede concluir que la transformación de las organizaciones se da cuando el líder es capaz de inspirar a sus colaboradores para tener una cultura de cambio continua, cuando posee las habilidades para reconocer que todas las áreas de la empresa tienen igual importancia en la definición de la gestión por procesos y es capaz de involucrarlos en la generación de ideas y generar un ambiente de innovación continuo.

Así mismo las organizaciones se transforman cuando se socializan efectivamente los objetivos de la compañía, así como se imparte su conocimiento a nivel general con todos los colaboradores, cuando se definen las necesidades de la empresa y se diseñan los procesos para satisfacerlas, a través de la selección de los miembros de la organización con conocimientos amplios de cada una de las áreas de la compañía y con la experticia suficiente para que el proyecto funcional este en la capacidad de definir los procesos más óptimos para la empresa, realizar las pruebas y mediciones suficientes para conocer el desempeño en su implementación, tomar medidas



sobre los resultados y definir la tecnología idónea para la ejecución de las actividades de cada proceso.

Además, para que una organización se transforme es indispensable impulsar la capacitación oportunamente a todos los miembros de la organización, definir controles periódicos en todos los niveles de la empresa, segregar funciones, roles y responsables del acercamiento con el cliente y la completa satisfacción de sus necesidades.

Finalmente se puede concluir que si bien es cierto en todas las organización se tienen procesos, no todos los líderes son conscientes del impacto que estos generan en el resultado y eficiencia de la compañía; por eso día por día es más necesario definir cada actividad pensando en el **para qué** hacer las cosas y no solo en el cómo hacer, para ello es preciso decir que el punto de partida es tener los objetivos y estrategias organizacionales plenamente definidos, es decir, la correcta dirección estratégica empresarial.

La transformación organizacional involucra la definición idónea de cada proceso, pensando en el valor que generara en la consecución de los resultados, el uso de la tecnología exacta que optimice cada proceso y la cultura de cambio y mejora continua que corra por las venas de cada miembro de la compañía, lo cual es consecuencia de la asertividad en las decisiones de la alta gerencia.

### **3. REFERENCIAS**

Diaz, J. (2017). La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos. Blog. Obtenido de <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/#:~:text=Un%20enfoque%20basado%20en%20procesos,cliente%20y%20otras%20partes%20interesadas.&text=El%20desempe%C3%B1o%20de%20una%20organizaci%C3%B3n,del%20enfoque%20basado%20en%20procesos>.

Gerencia Universidad de Cantabria. (2016). Manual de gestión por procesos. Obtenido de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. & Comas, R. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci\\_arttext&lng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext&lng=en)

ITS soluciones. (2020). Tecnologías que facilitan la gestión por procesos. Obtenido de <https://www.its-solutions.net/tecnologias-que-facilitan-la-gestion-por-procesos/>

León, J. (2016) La tecnología en la gestión y mejora de procesos. Obtenido de <http://repositorio.udea.edu.pe/bitstream/handle/123456789/52/Tecnolog%C3%ADa%20en%20mejora%20de%20procesos%20-%20Javier%20Le%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Albornoz, J. (2019). Impacto de los procesos de Gestión de Calidad, Gestión Tecnológica y Control de Gestión en Organizaciones Comerciales. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35237/AlbornozSolanoJhonnatanCamilo2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, I. & Alpuin, D. (2014). La Gestión por Procesos. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

Pazmiño, P. & Medina, J. (2019). La Transformación en las Organizaciones: El saber “hacer” y saber “ser”. Obtenido de <https://estrategia-gestion.com/2019/01/14/la-transformacion-en-las-organizaciones-el-saber-hacer-y-saber>

