



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional
Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO

La Formación Ejecutiva Basada en la Evidencia como Instrumento de Intervención en las Organizaciones. Primer acercamiento. *El In-house training de Konzepte & Conceptos (K&C)*

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional

Modalidad: Investigación en proceso

Kenya Y Olivera González¹

0000-0002-0155-6153

Mexicana

kenyay@hotmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana
Av San Pablo Xalpa 180, Reynosa Tamaulipas, Azcapotzalco, 02200 Ciudad de México, CDMX

3 al 7 de octubre de 2022

¹ Kenya Y. Olivera, autora responsable de la comunicación

La Formación Ejecutiva Basada en la Evidencia como Instrumento de Intervención en las Organizaciones. Primer acercamiento. *El In-house training de Konzepte & Conceptos (K&C)*

Resumen

La práctica basada en la evidencia es una metodología tomada de la medicina y expandida al campo de las ciencias sociales en la década de los 90, proponiendo que se debe satisfacer la necesidad de que en programas, en servicios, y acciones de cualquier contexto se requiere de la existencia de un sustento cuya base sea la mejor evidencia científica disponible (Sánchez Meca, Boruch & Petrosino, 2002, citado por Olivera, K. 2016). Con la firma del Tratado de Libre Comercio de Norte América ((TLCAN) a finales de la década de 1980, comienza la competencia frontal por el mercado entre las empresas mexicanas y sus homólogas canadienses y americanas, obligando a las primeras a adoptar, entre otras cosas, estándares internacionales de calidad total, entre ellos los de la *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*. La formación ejecutiva, a través de la industria de las reuniones, toma lugar en los años 90 y tenía como foco de atención disminuir la brecha existente entre las prácticas de los ejecutivos americanos y canadienses, con aquellas de los ejecutivos mexicanos. Este trabajo presenta el caso de la empresa Alemana-Mexicana Konzepte & Conceptos, quien logró traducir la industria de las reuniones en soluciones de intervención a través de la formación ejecutiva basada en la evidencia, para lograr la transformación organizacional en áreas de TI, a través de la implementación de los procesos básicos del ITIL.

Palabras clave: Intervención en las organizaciones, formación ejecutiva, práctica basada en la evidencia.

La Formación Ejecutiva Basada en la Evidencia como Instrumento de Intervención en las Organizaciones. Primer acercamiento. *El In-house training de Konzepte & Conceptos (K&C).*

Introducción

La industria de las reunionesⁱ depende directamente de la industria del turismo, y para los años 80 era una de las formas en que la comunidad de ejecutivos de alto nivel se actualizaba tanto en México como alrededor del mundo. Para mediados de la segunda década de este siglo XXI, esta industria, según el reporte del World Tourism Organization Network, representaba el 2.0% del PIB, reportando un crecimiento anual del 7% (UNWTO, 2014, p.4).

Por su parte, la formación ejecutiva, a través de la industria de las reuniones, toma lugar en nuestro país a inicios de los años 90, como uno de los varios esfuerzos que tanto gobierno como iniciativa privada mexicana realiza a partir del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, y que tenía como foco de atención el disminuir la brecha existente entre las prácticas de los ejecutivos americanos y canadienses con aquellas de los ejecutivos mexicanos en temas tales como el *management*, calidad total y liderazgo. En esa época, se apostaba por instruir a nuestros connacionales ejecutivos en técnicas como el benchmarking, la reingeniería, los procesos de calidad total, la implementación del *just in time*, entre otras temáticas, formándolos para su mejor actuación posible en

el juego de la competencia. La globalización se encontraba en uno de sus puntos de mayor expansión.

La necesidad de formación se hizo evidente en los departamentos de recursos humanos de las empresas de México quienes demandaron información y entrenamiento para sus mandos medios y superiores. La lectura de un entorno dinámico, complejo y hostil se hizo clara en el ápice estratégico de los principales corporativos nacionales (Mintzberg, H. 1999.), con la llegada de los competidores americanos y canadienses. Esta situación permite a organizaciones como el Institute for International Research (IIR), la American Management Association (AMA), el Technology Training, y WOBI, aperturar oficinas en la Ciudad de México convirtiéndose en activos agentes decididos a aprovechar la apertura del mercado y la necesidad de información y conocimiento.

Las empresas dedicadas a la actualización ejecutiva en la industria de las reuniones toman la estrategia de la economía vertical y se transforman en multiproductos. Ahora no sólo producen congresos, en donde la industria farmacéutica fue pionera, sino también jornadas de conferencias, seminarios ejecutivos, talleres y, lo que en su momento se llamó *experiencia vivencial*, que no era otra cosa que realizar un trabajo enfocado a modificar el comportamiento con miras a mejorar el clima laboral, a través de la inmersión de los ejecutivos en actividades deportivas y de convivencia para fortalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones en campo. Esta diversificación es posible ya que los

congresos le proveían a las demás divisiones, de una interesante cartera de clientes para sus variantes en productos de actualización.

Entre los primeros temas que se desarrollaron en México a través de congresos y conferencias estaban: *Performance Improvement, Knowledge Management, Management Development, Total Quality, Improve your marketing, Marketing for Services, Liderazgo, Benchmarking, Telemarketing, Merchandisign, Manejo del tiempo, Manejo del Estrés*, entre otros temas. Los eventos se realizaban en grandes hoteles, en donde la comunidad ejecutiva de las principales empresas instaladas en México se daban cita por dos días, máximo tres, para escuchar a los especialistas internacionales, a autores de los *best sellers* del *management* o a destacados académicos a dictar sus conferencias en donde cada tema era tratado en forma general, ahí no se buscaba solucionar nada, el objetivo era la motivación de los asistentes a comprar libros o tomar nota de los pasos a seguir para alcanzar la meta de poder ser competitivos. Sin embargo, más allá de llevarse un plan de acción, los ejecutivos interactuaban, se comunicaban y entablaban relaciones donde compartían experiencias y creaban vínculos para, más adelante, ejercitar realmente el *benchmarking*, pero al final, seguían sin resolver su específica necesidad de transformar la realidad que vivía su organización para mejorar algo en ella que permitiera una mejora en su nivel competitivo. Las organizaciones mantenían su requerimiento de apoyo para comprender sus particulares situaciones, diagnosticar sus problemáticas, diseñar sus posibles soluciones, planear la implementación de estas soluciones, operar dicha implementación, evaluarla, mejorarla, mantenerla y actualizarla. En este sentido se devela la necesidad de modificar nuevamente la producción de eventos empresariales y se tiene como resultado la realización de este tipo de eventos con dos subrayadas diferencias: 1) No se abarcarían generalidades, se trataría una

problemática bajo la óptica de diferentes disciplinas, 2) No se abrirían las jornadas a toda la comunidad empresarial, se buscaría llevar este nuevo producto al interior de las organizaciones. Así vuelve a diversificarse la industria de las reuniones dando paso a los “eventos internos”.

Con estos cambios, los departamentos de capacitación comenzaron a tener una nueva tarea, organizar eventos de *capacitación* para sus ejecutivos a través de eventos internos con el objetivo de que su comunidad pueda asimilar, registrar y socializar el conocimiento para generar ventajas competitivas.

La formación ejecutiva al interior de la organización

La industria de las conferencias penetró ampliamente en México con eventos abiertos a todo aquel interesado en el tema, esta modalidad es llevada al interior de las organizaciones para comenzar a “poner en práctica” las “mejores prácticas” de los temas necesarios para transformar y conseguir una mejora en su planeación, gestión, operación y servicio. Los proveedores para ellos fueron principalmente empresas y organizaciones transnacionales del sector académico, proveedores de servicios de consultoría, asociaciones e incluso, medios de comunicación. El nombre con el que comienza a ser conocida esta actividad es *in-*

house training, y su característica diferencial es que se produce ““ex profeso” para una organización (Nieto Ponce, L. 2015). Su objetivo es que el asistente encuentre la información que requiere para actualizar, resolver, homologar, tomar decisiones aplicables y poner en práctica, en un área específica de trabajo, el conocimiento y

“las mejores prácticas” adquiridas; diseñando su temática conforme a la(s) necesidad(es) de información concreta.

En esencia es un proceso de diseño, planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de actividades estructuradas para generar conocimiento y producir soluciones a las demandas de información específicas en una organización. La capacitación se convierte en una unidad dedicada a actualizar y formar a los ejecutivos (en palabras de Mintzberg aquellos en la línea de operación, staff y los del ápice estratégico).

A finales del siglo XX y en los albores del siglo XXI, el factor de contingencia llamado Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC), acelera su desarrollo impactando los procesos de operación y producción de las organizaciones, empujándolas a diseñar nuevos modelos en la producción de bienes y servicios, lo que dejó a la vista la necesidad de nuevas formas de organización, lo que a su vez desencadenó un cambio de visión en el talento humano y su capacidad para gestionar el conocimientoⁱⁱ, lo que se manifestó en el incremento de solicitudes de servicios y productos *in-house training*. No podemos perder de vista que hace apenas 20 años que la sociedad ha comenzado a transitar del paradigma de la sociedad industrial al impuesto por la sociedad de la

información y, en algunas latitudes al de la sociedad del conocimiento. El insumo de desarrollo más importante hoy es la información, “La información tiene algunas propiedades interesantes que la hacen cualitativamente diferente a los recursos físicos tradicionales. En concreto, la posibilidad de replicar y distribuir información de manera

fiable, inmediata y a coste despreciable que proporcionan las nuevas tecnologías hace que el conocimiento tenga una capacidad casi exponencial de generar valor” (Rincón, 2001, p. 78). Sin la información las organizaciones no podrían realizar ningún tipo de transformación que genere valor, porque cuando la información es tratada por los profesionales de ésta, y procesada por los sistemas de información en las organizaciones, se convierte en conocimiento, la ruta para esto es datos-información-conocimiento. La información se convierte en conocimiento cuando los “datos organizados, clasificados y dotados de significado materializados en forma de mensaje asociados a un contexto facilita su interpretación por parte del receptor” (Sallán, 2008, p.2). El que la información pueda llegar a ser conocimiento, implica tomar acciones específicas para su construcción, partiendo de que éste, “está formado por creencias, valores, conceptos, expectativas y saber-hacer, y se genera a partir de la exposición de la información al bagaje cognitivo de cada individuo en un contexto determinado” (Sallán, 2008, p.2).

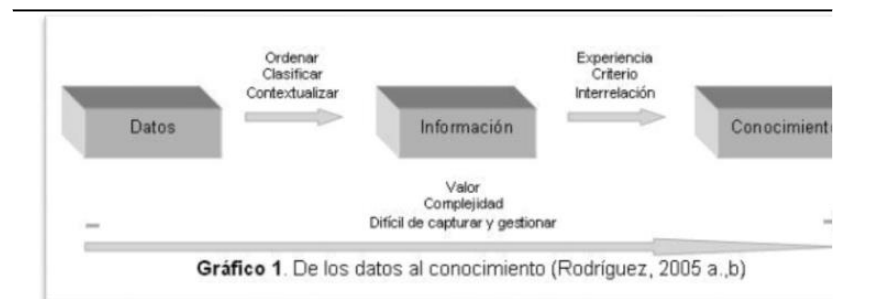


Figura 1. De los datos al conocimiento. **Fuente:** La gestión del conocimiento de los directivos. La experiencia virtual de la red atenea. Sallán, 2008, p.2.

Esta transformación fue lo que las organizaciones comenzaron a buscar a través del *in-house training*. Sin embargo, para que pudiera darse, era necesario contar con

un agente externo a ella que pudiera desempeñarse en tres mundos, el supra mundo donde se encuentran los poseedores de la información y del conocimiento, el mundo material de la organización que requiere de ese saber, y el inframundo de la organización que deberá recibir, entender y apropiarse de la información y del conocimiento para generar en su interior esa tan ansiada transformación. Para ello, sería necesario hacer que, además, este agente externo fuera capaz de transferir el conocimiento de manera “empaquetada” en un producto con tintes académicos (no olvidemos que se trata de una formación ejecutiva) sin perder la esencia ejecutiva, y que fuera capaz de acoplarse a su contexto. Esta capacidad de desempeño en los tres mundos fue lo que ejecutivos alemanes y mexicanos detectaron como imprescindible para lograr la ansiada transformación competitiva de las organizaciones en el México de 1994 y deciden dar vida a la empresa *Konzepte & Conceptos*, con la misión de “Hacer accesible el conocimiento y la implementación de las mejores prácticas en planeación, gestión

y operación, aterrizándolas en la organización cliente para transformarla en un actor altamente competitivo”ⁱⁱⁱ.

Las organizaciones a las que la firma *Konzepte & Conceptos* (K&C) atenderían en México tenían un perfil determinado, se enfocaron en ejecutivos que se desempeñan dentro de empresas líderes y calificadas como “AAA”, que contaran, de manera especial, con “procesos de pensamiento, como el pensamiento crítico, y actitudes que le permitan acceder, evaluar y usar efectivamente la información, para cubrir una necesidad dada” (Hernández, P. S. 2012, pp.32). Decir que una empresa es

clasificada como “AAA” significa que le ha sido asignada la máxima calificación por organizaciones como Standard & Poor's [siendo esta la autoridad dentro de su gremio], a estas empresas se les denomina agencias calificadoras, las cuales se especializan en la evaluación del riesgo crediticio. Implica, según la propia definición de Standard and Poor's, que el país o empresa tienen una capacidad “extremadamente fuerte” para cumplir con sus obligaciones. La calificación mínima en esta escala es la “D”, y correspondiente al incumplimiento de pagos. Otros identificadores para este tipo de empresas “AAA” es el número de empleados, dentro de este grupo se encuentran empresas que tienen más de 500 empleados y se les denominan empresas grandes; el volumen de ventas, estas empresas tienen un promedio de 24 millones de dólares anuales. Forman parte de grandes consorcios económicos que participan en forma mayoritaria o monopolizan la producción o comercialización de determinados productos y/o servicios, lo que las obliga a

prestar mayor atención a los cambios que surgen en los mercados, en los competidores, en reglas de operación y funcionamiento internacionales, y en las innovaciones existentes dentro de todas las áreas que conforman sus campos de trabajo. Las empresas “AAA” dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras participan también en el mercado internacional. La tecnología, mecanización, automatización e implicación de la inteligencia artificial en sus procesos productivos son parte indispensable de su dinámica, y cuentan con fuertes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia.

La metodología del *In-house training* de *Konzepte & Conceptos*

¿Cómo lograba (K&C) *aterrizar* el conocimiento y las mejores prácticas de planeación, gestión y operación en las diferentes organizaciones? Lo hicieron a través del proceso de intervención y utilizaron a la formación ejecutiva como instrumento para alcanzarlo. Se entenderá por intervención “una actividad externa que se hace posible al ser demandada, y se legitima en tanto la realiza un sujeto al que se le supone portador del conocimiento que puede ayudar en el proceso de recuperación de la autocomprensión requerida por los actores internos para la apropiación práctica de su propia realidad” (Ramírez Faúndez, 2015, pp. 64).

En este marco, la actividad de intervención iniciaba con la explícita solicitud de la organización cliente requiriendo los servicios de K&C. El primer contacto se llevaba a cabo a través de una entrevista presencial donde la organización cliente, a través de sus ejecutivos expresaba su necesidad de información sobre un tema

determinado para realizar un cambio en su planeación, gestión o bien en su operación, que le permitiera transformarse para enfrentar, de la mejor manera posible, los retos que el entorno, principalmente su competencia, le planteaba. Posteriormente, los investigadores para intervención de K&C realizaban un trabajo de búsqueda y contacto con los portadores del conocimiento o prácticas que eran las requeridas por la organización cliente, e intervenían en ellos para diseñar el producto *académico-ejecutivo* de formación. Acto seguido, K&C regresaba con el cliente para, juntos, evaluar el diseño del producto propuesto. De ser necesario este era modificado, de no

ser así se continuaba con su producción, ejecución, evaluación, seguimiento y entrega de reporte de resultados, dando con ello el cierre de la intervención.

Tabla 1. Pasos del proceso de intervención K&C, a través de la formación ejecutiva.

Proceso de intervención K&C, a través de la formación ejecutiva
1- Primer contacto
2- Diseño del producto de formación ejecutiva en formato académico-ejecutivo
3- Presentación de la propuesta de producto de formación ejecutiva
4- Modificaciones al producto y/o aceptación de la propuesta
5- Producción del producto de formación ejecutiva
6- Operación del producto de formación ejecutiva
7- Evaluación y seguimiento del producto de formación ejecutiva
8- Cierre de la intervención con la entrega del reporte de resultados

Fuente: Elaboración propia

K&C enfocaba su objetivo en diseñar soluciones reales a sus clientes, entendiendo por *solucionar* lo planteado por Pacheco Espejel, poder explicar algo con la intención de transformarlo y ajustarlo a los objetivos previamente definidos. Esta transformación era una transformación crítica en las organizaciones, quienes tenían la premura de implantar una transformación radical y continua que hacía que los individuos que laboraran en ella experimentaran una sensación de crisis pues sabían que su actuar y desempeño serían alterados con el fin de incrementar su productividad y la reconfiguración de sus prácticas y estrategias (Ramírez Faúndez, J. 2015).

La metodología utilizada para el diseño de soluciones fue la práctica basada en la evidencia (PBE), tomada de la medicina y expandida al campo de las ciencias sociales en la década de los 90, proponiendo que se debe satisfacer la necesidad de que en programas, en servicios, y acciones de cualquier contexto se requiere de la

existencia de un sustento cuya base sea la mejor evidencia científica disponible (Sánchez Meca, Boruch& Petrosino, 2002, citado por

Olivera, K. 2016). La PBE es aplicable en disciplinas diferentes a la medicina como modelo de obtención de información basado en la evidencia (OIBE), permitiendo solucionar problemas de información a través de una secuencia de pasos que permiten recuperar y basarse en la mejor evidencia para la toma de decisiones encaminadas a alcanzar una solución. Para los fines de este trabajo, referirse al proceso de PBE será igual que hablar del modelo OIBE. La siguiente tabla muestra las etapas del modelo OIBE/PBE y las tareas que en cada etapa se realizan.

Tabla 2. Etapas del modelo OIBE/PBE y sus tareas.

Nombre de la etapa	Acción que se realiza	Fuente. Elaboración propia
Reconocer la información que se necesita	Preguntar	
Encontrar la mejor evidencia	Adquirir	
Seleccionar el resultado de la búsqueda	Valorar	
Poner en práctica	Aplicar	
Evaluación reflexiva de todo el proceso	Evaluar	

C

En cada estadio del modelo de OIBE se produce dentro de un lapso de tiempo que va desde un antes de obtener la evidencia, durante la obtención de la evidencia, hasta el momento después de haber obtenido la evidencia. Esto evoca un

- a) Antes de iniciar las actividades requeridas para satisfacer las necesidades de información.
- b) Durante los momentos en el que se está dando la satisfacción de la necesidad de información.
- c) Después de satisfacer su necesidad de información.

Ahora bien, para K&C, toda acción de formación ejecutiva requería también un antes, un durante y un después en cada uno de los 8 puntos de su proceso de intervención. Por su parte, en el interior de la organización, el ejecutivo también pasa por etapas que modifican su base de conocimientos. En su primer estadio, *antes* de recibir la enseñanza, se presenta con un conocimiento previo. *Durante* la adquisición comienza un proceso intelectual que le permite reconocer y entender la enseñanza. *Después* de recibir la enseñanza puede aplicarla

transformando su realidad y apoyando a la construcción de un nuevo conocimiento. El tipo de formación que se requiere para el desarrollo de habilidades que apoyen esta transformación en las prácticas de planeación, gestión y operación, también está dentro de un proceso de antes de la transformación, durante la transformación y después de la transformación. De tal manera, que en todos los involucrados se da un proceso trifásico que comprende un antes, durante y después de la intervención, lo que facilita la utilización del modelo OIBE/PBE en el proceso de intervención K&C a través de su *in-house training*.

Tabla 3. Etapas de la aplicación del modelo OIBE/PBE y sus tareas durante proceso de intervención K&C a través de la formación ejecutiva.

Aplicación del modelo OIBE/PBE la acción de intervención para conocer la necesidad informativa a satisfacer	Acción que se realiza en la intervención para conocer la necesidad informativa a satisfacer
Reconocer la información que se necesita	i) Preguntar al ejecutivo en la organización cliente. ii) Preguntar al ejecutivo de las organizaciones proveedoras de información.
Encontrar la mejor evidencia	iii) Adquirir la mejor evidencia para diseñar la solución para la organización cliente. iv) Adquirir la mejor evidencia para diseñar la

Aplicación del modelo OIBE/PBE la acción de intervención para conocer la necesidad informativa a satisfacer	Acción que se realiza en la intervención para conocer la necesidad informativa a satisfacer
Seleccionar el resultado de la búsqueda	solucionar de la(s) necesidad(es) de la organización en las organizaciones proveedoras de información.
Poner en práctica	Valorar la evidencia recuperada y diseñar el producto de formación ejecutiva en formato de <i>in-house training</i> .
	v) Aplicar la evidencia y diseñar el producto de formación ejecutiva en formato de <i>in-house training</i> .
Evaluación reflexiva de todo el proceso	vi) Aplicar el producto <i>in-house training</i> en la organización cliente.
	vii) Evaluar el proceso realizado hasta el término del diseño del formato <i>in-house training</i> a presentar al cliente.
	viii) Evaluar el proceso realizado hasta el término de la operación del <i>in-house training</i> ejecutado en la organización cliente.

Fuente. Elaboración propia

Estas etapas, cada una en su proceso de ejecución, se acoplan a los tres momentos (antes, durante y después) del modelo OIBE/PBE, en donde el núcleo en la atención está en la constante evaluación y reflexión en cada etapa del proceso para poder continuar –corregir- continuar hasta terminarlo de la manera deseada en el tiempo específico para ello.

Tabla 4. Proceso trifásico de intervención K&C basado en el Modelo OIBE/PBE.

PROCESO TRIFÁSICO DE INTERVENCIÓN K&C BASADO EN EL MODELO OIBE/PBE	
Antes de iniciar el proceso de intervención	i) Reconocer la información que se necesita para entender la situación de la organización cliente y Encontrar la mejor evidencia de su situación y posibilidad de mejora. ii) Reconocer la información que se necesita para determinar si el conocimiento y prácticas de la organización proveedora pueden apoyar en la transformación deseada por la organización cliente. iii) Valorar la evidencia recuperada en la organización proveedora para diseñar el producto de formación ejecutiva en formato de <i>in-</i>

PROCESO TRIFÁSICO DE INTERVENCIÓN K&C BASADO EN EL MODELO OIBE/PBE

	<i>house training.</i>
	iv) Valorar la evidencia recuperada en la organización cliente para poder ejecutar el producto diseñado de formación ejecutiva en formato de <i>in-house training</i> .
Durante el proceso de intervención	v) Aplicar la evidencia y diseñar el producto de formación ejecutiva en formato de <i>in-house training</i> .
	vi) Aplicar el <i>in-house training</i> en la organización cliente.
Después del proceso de intervención	vii) Evaluar todo el proceso de intervención fase a fase.
	viii) Evaluar el impacto del <i>in-house training</i> para la elaboración del reporte de resultados y dar cierre a la intervención.

Fuente: Elaboración propia

Para K&C, hablar de la elaboración de un *in-house training* es hablar de la comprensión de la organización cliente y de la(s) proveedora(s), entender su contexto y la exigencia real, en ese momento de su entorno, porque la llegada de organizaciones internacionales calificadas como empresas de primer mundo, tienen exigencias y facilidades distintas a aquellas que se desempeñan en un país catalogado como en desarrollo. En el México de 1990, el entorno empresarial era hostil y dinámico.

Enfoquemos ahora nuestra atención en la fase de primer contacto entre los investigadores para intervención de K&C y la organización cliente y conozcamos cómo elaboraban esta fase.

Descripción de la primera fase del proceso de intervención K&C

Después de las llamada del cliente, los investigadores para intervención de K&C se presentan en las instalaciones del cliente para realizar una entrevista que les permita entender la situación del cliente, sus preocupaciones y sus expectativas. Los investigadores para intervención de K&C tienen un procedimiento de observación y manejo de entrevista que les permite llegar a conocer la situación del cliente y elaborar teorías “estrictamente fieles a los hechos” (Thuillier, P. 1990), sin olvidar la información

y documentación interna y formalizada del cliente donde se pueda evidenciar la situación. Así, pueden iniciar una descripción de los hechos que enmarcan el ámbito de realidad del cliente. Esta tarea la apoyan en un estudio del cliente realizado justo después de recibir su llamada, es una tarea *antes* de presentarse ante él. Esto significa que no llegan *en frío* ante el cliente, sino que traen consigo información de su entorno y de su contexto, para que, después de la primera entrevista, puedan iniciar una descripción sistemática y ordenada considerando únicamente los elementos pertinentes e identificados antes y durante la entrevista.

Esta investigación previa resulta indispensable, en ella se descubre el objetivo de la organización cliente, su misión, su visión, el mercado al que van dirigidos, sus principales competidores, los resultados declarados y públicos que han alcanzado, su participación en el mercado, y sus proyecciones. Esto permite bosquejar tanto su entorno como su contexto. Sumando la información recuperada

en la entrevista, pueden comenzar a elaborar los criterios de clasificación del *in-house training* que deberán diseñar en función a los objetivos explícitamente indicados por los ejecutivos de la organización cliente, de lo que se pretende alcanzar después de haber tomado el *in-house training*, de los recursos de que se dispone y del tipo específico del asunto que se requiere abordar. De esta manera comienza un estudio prospectivo de causa-efecto. Se busca identificar la causa que ha colocado al cliente en la situación en la que se encuentra y por la que ha solicitado la intervención de K&C, está en *el presente* de la organización cliente y desea una transformación para que en el futuro se tenga un efecto de mejora.

En esta fase, K&C está desarrollando un estudio observacional donde busca obtener una descripción objetiva de la situación que experimenta la organización cliente en referencia a un hecho determinado, K&C tiene plena consciencia de que en esta fase sólo es receptor de información. Sin embargo, desde este momento, K&C sabe que la intervención en su totalidad plantea un estudio longitudinal, donde las variables establecidas para evaluar su intervención serán sometidas a una comparación del antes y después; lo que implica un seguimiento durante tiempos establecidos. Así, mientras que en esta fase el estudio es descriptivo, en su totalidad es comparativo, comparando el antes y el después de la intervención a través del *in-house training*. Para ello, K&C tiene una encuesta de entrada y una encuesta de salida con la que mide la efectividad de su intervención.

La entrevista de entrada tiene como objetivo plasmar los hechos de la situación que experimenta la organización cliente, K&C llevaba la encomienda de que, a través de ella se diera respuesta a interrogantes sobre la audiencia, sus necesidades internas, el conocimiento de la organización cliente de su mercado, la percepción de la organización cliente de sus competidores detectados, el ideal al que deseaba llegar la organización cliente, el tiempo en el que deseaba llegar a él, los recursos con los que contaba para poder llegar al ideal deseado, la capacidad de respuesta que podría dar para alcanzar su ideal, el tiempo en el que podría ejecutar esa respuesta, los inconvenientes detectados para poder ejecutar los cambios, la percepción de los involucrados en operar y ejecutar los cambios, entre las interrogantes más importantes.



PRIMERA ENTREVISTA

1. Información sobre la audiencia que tomara el *in house training*.
2. Información sobre las necesidades internas.
3. Información sobre la expectativa que tiene el cliente sobre los efectos que desea lograr después del *in-house training*.
4. En cuánto tiempo pretende el cliente alcanzar esos efectos sin perder su posición en el mercado.
5. Información sobre el ideal al que desea tener y mantener el cliente y que, a su percepción, calificaría como exitoso el *in-house training*.
6. Información sobre la capacidad de respuesta que tiene el cliente para realizar cambios según sus expectativas.
7. Información sobre los recursos para la satisfacción de las necesidades internas.
8. Información sobre las capacidades que tiene el cliente para conseguir los recursos que se necesiten para soportar el cambio que espera.
9. Información sobre la concientización que tiene el cliente de los inconvenientes para ejecutar el cambio (cuáles son, los tiene o no detectados).
10. Información sobre la percepción de los involucrados en operar y mantener el cambio.
11. Información sobre el mercado del cliente.
12. Información sobre la percepción que tiene el cliente de su competencia.
13. Información administrativa del cliente.
 - Proceso de pago.

Figura 2. Información a recabar en la primera entrevista. **Fuente:** Konzepte & Conceptos

Con esta información, los investigadores para intervención de K&C iniciaban estaban cumpliendo con la primera parte del modelo OIBE/PBE, reconocer la información que se necesita para entender la situación del cliente y poder describirla. Al salir de la entrevista, también llevaban consigo la información y documentación interna del cliente para tener evidencia que les permitiera sustentar los supuestos necesarios para sustentar la propuesta del diseño del producto *in-house training* que se le presentaría.

Pero ¿cómo evalúan el éxito de la intervención?, es decir ¿cómo determinar de manera objetiva si la intervención realizada a través de la formación ejecutiva había cumplido las expectativas del cliente?

La evaluación del éxito de la intervención

Para poder responder esta pregunta, se solicitó información a K&C sobre el resultado de sus encuestas de entra y salida del proceso de intervención a través de la

formación ejecutiva del año 2018. Se tomara como criterio que si la organización cliente encuentra una transformación para mejora, entonces la intervención habrá sido satisfactoria. Si la organización cliente encuentra que la transformación no se dio, entonces la intervención habrá fracasado. La encuesta de entrada colocada por K&C siempre se basa en la información adquirida en la entrevista en sus puntos 3, 4 y 5, acotados invariablemente por los puntos 6, 7 y 8 enmarcados en la información obtenida en el punto 1.

Se entregaron 54 procesos de intervención realizados en empresas manufactureras y de servicios dentro del tema del *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*. Las organizaciones deseaban conseguir la

Formación Ejecutiva Basada en la Evidencia

certificación *ITIL* de sus áreas de sistemas. A las 54 se les dio el curso de *Foundation Certificate in ITIL Service Management*. La primera fase fue conseguir que los ejecutivos, después de la formación, lograran aprobar el examen. La segunda fase fue apoyar a la organización a realizar los cambios y las adaptaciones que se requerirían una vez que se decidiera adoptara *ITIL*. En esta fase K&C intervino en 3 organizaciones para implementar los procesos básicos de *ITIL* (*Service desk*, gestión de incidentes, gestión de problemas, gestión de cambios y gestión de configuración), finalmente, se evaluarían los resultados del cambio logrado en estas 3 organizaciones.

En la primera fase, se encontró que se formaron en *ITIL* a un total de 54 ejecutivos de sistemas en mandos altos, y a 270 en mandos medios. El 100% de ejecutivos en mandos altos alcanzó la certificación en *Foundation Certificate in ITIL Service Management*; y el 94% la logró en lo mandos medios. Esta evidencia se

consideró la Evidencia 1 y era totalmente irrefutable. K&C siempre evaluaba la calidad de sus servicios con la encuesta que se encuentra en el Anexo 1. Esta encuesta alcanzó los siguientes resultados al vaciar las respuestas de las 54 organizaciones.

Factores a evaluar

- 1- Relación del *in-house training* y el trabajo que realiza
- 2- Dominio del tema del expositor
- 3- Capacidad para transmitir el conocimiento
- 4- Cumplimiento de los objetivos de la sesión
- 5- Participación del grupo
- 6- Calidad del material
- 7- Aplicabilidad del conocimiento
- 8- Combinación teórico-práctica empelada

Se le proporcionó a cada uno de estos factores una escala de evaluación:

7 EXCELENTE - 6 MUY BUENO - 5 BUENO - 4 REGULAR - 3 MALO - 2 MUY MALO 1 PÉSIMO

Así, se lograron los siguientes resultados generales: Promedio general de los factores, 6.67

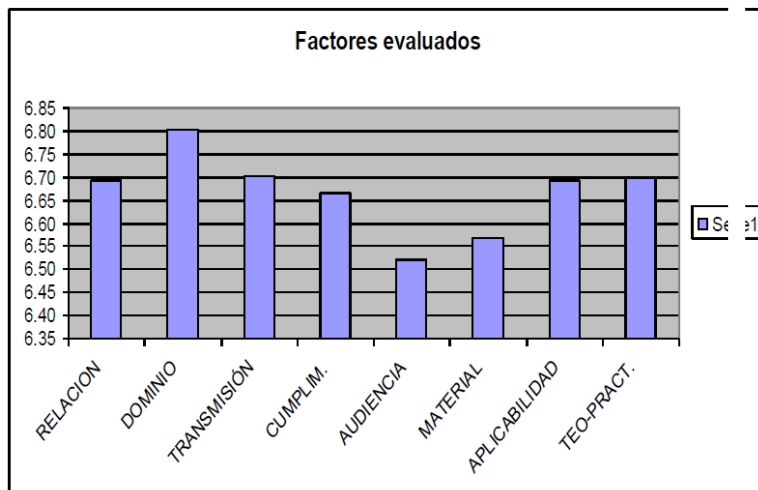


Figura 3. Resultados alcanzados. Fuente: Elaboración propia

Con ello, se presenta evidencia de que también la entrega del *In house training* tuvo una aprobación satisfactoria por parte de las organizaciones.

La segunda fase, referente al apoyo que K&C brindó a las organizaciones que decidieron poner en práctica los conocimientos adquiridos y gozar de los beneficios que éstos traerían, fue evaluada por dos encuestas, una antes de iniciar la puesta en práctica del *ITIL*, y otra 6, 12, 18 y 24 meses después de su puesta en práctica. Para ello K&C realizó una encuesta de entrada, una de salida y dos intermedias. En el Anexo 2 se encuentra el folleto promocional de K&C para *ITIL*, en donde se mencionan los beneficios que supuestamente obtendría la organización al implementar los procesos; con su evaluación K&C mide si su intervención fue o no exitosa.

Los factores a evaluar fueron.

1. Mejora en la satisfacción del cliente
2. Incremento en el ROI del área de tecnología
3. Satisfacción en la entrega de servicios de TI por parte de sus usuarios

4. Reducción en el turnover del staff
5. Reducción en los costos de entrenamiento; especialmente si ITIL es adoptado por las demás áreas de la organización
6. Mejora en la disponibilidad de la tecnología y sus sistemas
7. Mejora en la productividad del área de sistemas
8. Reducción de la ecuación incidentes/costo
9. Reducción de los costos no presentados tradicionalmente que incrementan de manera substancial el TCO
10. Apoyo sólido para una parte importante de los requerimientos de las reglas SOX

Se pidió a los altos mandos del área de sistemas de las 3 organizaciones a las que K&C intervino para la implementación de los procesos básicos de *ITIL*, calificaran cada uno de los factores arriba mencionados en una escala donde 5 es lo máximo y 1 es lo mínimo. La misma encuesta fue realizada 6, 12, 18 y 24 meses, siendo esta última el cierre y término de la intervención. Cabe mencionar que cada una de las encuestas fue cotejada con información y documentación interna que sustentara la calificación de los ejecutivos. Así se obtuvieron los siguientes resultados. Únicamente se presentan los resultados de entrada y salida.

Tabla 5. Resultados de la evaluación del éxito de la implementación ITIL con la intervención K&C.

FACTOR DE EVALUACIÓN	ENTRADA	SALIDA
Incremento en el ROI del área de tecnología	1	3
Satisfacción de los usuarios en la entrega de servicios de TI	2	4
Reducción en el turnover del staff	2	3
Reducción en los costos de entrenamiento	2	3
Mejora en la disponibilidad de la tecnología y sus sistemas	2	4
Mejora en la productividad del área de sistemas	3	4
Reducción de la ecuación incidentes/costo	2	4

Fuente: Elaboración propia

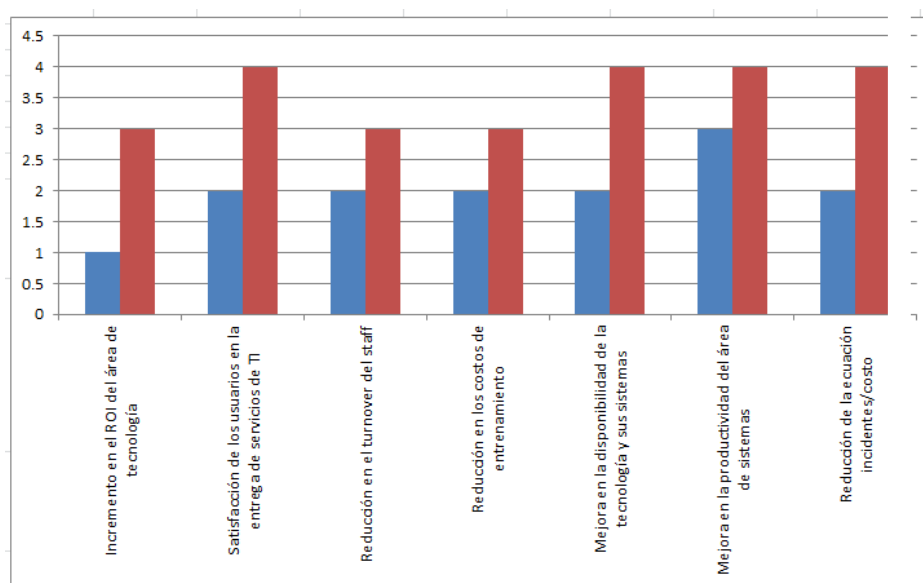


Figura 4. Gráfica de resultados de la implementación ITIL con la intervención K&C. **Fuente.** Elaboración propia

La figura 4 presenta en azul la situación de la organización antes de la intervención de K&C, y en rojo la situación de la organización al cierre de la misma.

Conclusiones

Si entendemos por intervención una actividad externa que se hace posible al ser demandada, y se legitima en tanto la realiza un sujeto al que se le supone portador del conocimiento que puede ayudar en el proceso de recuperación de la autocomprensión requerida por los actores internos para la apropiación práctica de su propia realidad” (Ramírez Faúndez, 2015, pp. 64). Se puede concluir que el trabajo realizado por K&C fue una intervención. La empresa fue llamada por la empresa cliente demandándole apoyo para recuperar una autocomprensión en su gestión y operación de su plataforma tecnológica, requerida por su departamento de TI, y por todos y cada uno de sus usuarios internos, a través de la apropiación del conocimiento y práctica del estándar *ITIL* en su propia realidad. Esto llevó a la realización de dos transformaciones, i) Directamente en la masa cognitiva (permítaseme decirlo de esa forma) de sus ejecutivos de TI para para que éstos pudieran alcanzar la certificación en *ITIL*; y ii) En la comprensión del trabajo que se materializó en el cambio de procesos de gestión y operación tanto en el área de cómputo como en todos y cada uno de los procesos en donde ésta tiene injerencia, a través de implementar los procesos básicos de *ITIL*.

Para realizar esta intervención, K&C utilizó la metodología de la práctica basada en la evidencia, con la cual pudo analizar, diagnosticar, planear, ejecutar, evaluar y presentar resultados de todo el proceso tanto del diseño del esfuerzo de capacitación como de su propia ejecución. K&C conformó para ello un grupo multidisciplinario que permitió hacer del *in-house training* un instrumento de

intervención justo a la medida de las necesidades y realidades comprendidas de la empresa cliente.

En cuanto a los resultados de los esfuerzos de intervención para alcanzar la certificación en *Foundation Certificate in ITIL Service Management*, se logró certificar a 324 ejecutivos (54 de mandos altos y 270 en mandos medios). Además se implementaron los procesos básicos de *ITIL* en 3 empresas.

Referencias

- Hernández, P. S. (2012). Contexto teórico de la Alfabetización Informativa. Tendencias de la Alfabetización Informativa en Iberoamérica.
- Patricia Hernández Salazar, coord. México: UNAM, Centro Universitario de Investigación Bibliotecológicas, 2012. Pp. 3-46
- Mintzberg, H. (1999). La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona.
- Nieto Ponce, M.L., sustentante. (2016). Conferencias de negocios: análisis de la información formal, informal y analítica. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Olivera González, K., sustentante. (2016). Propuesta de programa de desarrollo de habilidades informativas para ejecutivos de la alta dirección.
- Ramírez Faúndez, J. (2015). Intervención, crisis y conocimiento. *Gestión y Estrategia*, (48), 57-71.

Rincón, M., & Izquierdo, A. C. (2001). La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (791), 77-92. Consultado Marzo 30 del 2016 en http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_791_77-91__81B391C02044F7CA33709B8D02B0578C.pdf

Thuillier, P. (1990). *De Arquímedes a Einstein. Las caras ocultas de la investigación científica*. Alianza, España.

Sallán, J. G. (2008). La gestión del conocimiento de los directivos. La experiencia virtual de la red atenea. *Revista nº, 1*. Consultado marzo 31 del 2016 en <http://www.ub.edu/obipd/PDF%20docs/Organitzaci%C3%B3,%20Gesti%C3%B3,/Educaci%C3%B3%20Primaria/I+I/Article%20gesti%C3%B3n%20conocimiento%20directivos-J.Gairin.pdf>

World Tourism Organization Network, (UNWTO), (2014). Informe global sobre la industria de reuniones. Consultado Julio 28, 2015 en <http://affiliatemembers.unwto.org/es/node/40492>

Yepes, J. L. (2005). *Diccionario enciclopédico de Ciencias de la Documentación. Documentación de las Ciencias de la Información*. Editorial Síntesis.

ANEXO 1.

Evaluación del *in-house training*



Qualität Kontrolle - Mexiko

ESTA EVALUACIÓN SOLICITA SU OPINIÓN SOBRE EL CONFERENCIANTE Y LOS ASPECTOS CLAVE DEL APRENDIZAJE
LA ESCALA PARA EXPRESAR SU OPINIÓN VA DEL 1 AL 7; DONDE CADA NÚMERO SIGNIFICA:

7	6	5	4	3	2	1
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	PÉSIMO

ESTA EVALUACIÓN ES VITAL PARA QUE K&C MEJORE SUS SERVICIOS; POR LO QUE LE SUPLICA TOMÉ EL TIEMPO NECESARIO PARA QUE SU OPINIÓN SEA LO MÁS OBJETIVA POSIBLE

NOMBRE: _____

EMPRESA _____

PUESTO _____

EMAIL _____

TEL: _____

<p>RELACION DE LA CONFERENCIA CON SU TRABAJO K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO USTED ENCUENTRA HERRAMIENTAS ÚTILES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO; APOYÁNDOLO A TOMAR LAS MEJORES DECISIONES. ADEMÁS DE QUE USTED LOGRA ACTUALIZAR SUS CONOCIMIENTOS</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1
<p>DOMINIO DEL TEMA POR PARTE DEL CONFERENCIANTE K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO EL CONFERENCIANTE PRESENTA SU TEMA CON CLARIDAD. PROPORCIONÁNDOLE EJEMPLOS QUE ILUSTREN SUS EXPLICACIONES.</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1
<p>TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS POR PARTE DEL CONFERENCIANTE K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO LA EXPLICACIÓN SE REALIZA DE MANERA LÓGICA Y COHERENTE, MANTENIENDO A LA AUDIENCIA MOTIVADA E INTERESADA POR EL TEMA.</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1
<p>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA SESIÓN K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO USTED ENTIENDE TODO LO PLANEO EN EL TEMARIO, OBTENIENDO INFORMACIÓN ADICIONAL Y ÚTIL PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1
<p>OPINIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA AUDIENCIA K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO LOS PARTICIPANTES SE MUESTRAN INTERESADOS Y EXPRESAN SUS OPINIONES ENRIQUECIENDO LA SESIÓN. CUANDO, AUNQUE NO DIGAN SUS IDEAS FRENTE A TODO EL GRUPO, ENTRE ELLOS LAS INTERCAMBIAN.</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1
<p>CALIDAD DEL MATERIAL IMPRESO Y PROYECTADO K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO NO SE TIENE PROBLEMAS PARA LEERLO O ENTENDERLO</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1
<p>APLICABILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO LOS CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS PROPORCIONADOS PUEDEN SER PUESTOS EN PRÁCTICA EN SU ÁREA DE TRABAJO EN UN LAPSO DE TIEMPO QUE VA DEL CORTO AL MEDIANO PLAZO. Y CUANDO LE AYUDAN EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA ACTUAL.</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1
<p>COMBINACIÓN TEÓRICO PRÁCTICA DE LA SESIÓN K&C CONSIDERA QUE ESTE FACTOR SE CALIFICA COMO EXCELENTE CUANDO EXISTE UN USO EQUILIBRADO DE LOS ELEMENTOS QUE LE PERMITEN COMPRENDER CON FACILIDAD LO EXPLICADO POR EL CONFERENCIANTE. Y CUANDO LA CONFERENCIA SE DESARROLLA DE MANERA ÁGIL Y DINÁMICA.</p>	Tracy 7 6 5 4 3 2 1

GRACIAS.

POR FAVOR ENTREGUE ESTA EVALUACIÓN A QUIEN SE LA ENTREGÓ

ANEXO 1.2

Evaluación del *in-house training*



CUALES FUERON LOS 3 CONCEPTOS MÁS IMPORTANTES QUE USTED OBTUVO EN ESTE EVENTO

EN QUÉ OTROS TEMAS LE GUSTARÍA SER ACTUALIZADO

MENCIONE 3 ACCIONES QUE REALIZARÁ COMO RESULTADO DE ESTE PROGRAMA

QUÉ NECESITA PARA REALIZAR ESTAS ACCIONES?

CUÁL ES TU OPINIÓN GENERAL SOBRE ESTE CURSO

ANEXO 2.

Pieza promocional K&C de ITIL

Strategic & Operating Solutions Brokers
KONZEPTE & CONCEPTOS
Improving your skills!

Exámen de
Certificación por EXIN
95% nivel aprobación

ITIL FOUNDATIONS

Beneficios que le brinda este programa

- Una visión completa de las mejores prácticas para entrega y soporte de servicios presentadas por ITIL. Cómo las mejores prácticas presentadas por ITIL pueden apoyar la alineación de la estrategia de TI con el negocio.
- Información específica sobre el proceso de certificación en ITIL, así como elementos claves para prepararse para el examen de certificación.

Temas clave que cubrirá el Programa:

- Introducción a ITSM
- Introducción a ITIL
- Administración de Incidentes
- Administración de problemas
- Administración del cambio
- Administración de la Capacidad
- Administración de la Disponibilidad
- Administración de la Continuidad
- Administración de la seguridad
- Administración de la configuración
- Administración de Niveles de Servicio Challenges



El programa se desarrolla en 16 horas (2 días de 8 horas cada día).
Cuenta con una guía de estudio para el examen de certificación, exámenes tipo, juegos para apoyo didáctico y material remitido por el ponente.

La exitosa adaptación de ITIL puede entregar los siguientes tipos de beneficios:

1. Mejora en la satisfacción del cliente
2. Incremento en el ROI del área de tecnología
3. Satisfacción en la entrega de servicios de TI por parte de sus usuarios
4. Reducción en el turnover del staff
5. Reducción en los costos de entrenamiento; especialmente si ITIL es adoptado por las demás áreas de la organización
6. Mejora en la disponibilidad de la tecnología y sus sistemas
7. Mejora en la productividad del área de sistemas
8. Reducción de la ecuación incidentes/costo
9. Reducción de los costos no presentados tradicionalmente que incrementan de manera substancial el TCO
10. Apoyo sólido para una parte importante de los requerimientos de las reglas SOX

El impacto económico en la organización una vez adoptadas las mejores prácticas presentadas por ITIL, se puede sentir en todas las áreas.

Los beneficios pueden verse también en términos de ahorros directos e indirectos siendo después derivados como resultado de la estrategia y no directamente de las acciones que se decidan tomar; tales como el aminoramiento de los costos que ocasiona la pérdida de una oportunidad de negocio o los costos de no estar capacitados para operar a un 99%.

Este programa cierra con la aplicación del examen para certificación. Los asistentes recibirán a vuelta de correo, dos semanas después del examen, los resultados del mismo.

NOTAS

ⁱ Industria de Reuniones: Para resaltar los propósitos relacionados con la industria de reuniones, si el propósito principal de un viaje es de negocios / profesional, que puede subdividirse en "que asisten a reuniones, conferencias o congresos, ferias y exposiciones" y "otros fines empresariales y profesionales" UNWTO Glossary of tourism terms Pag. 6 <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf>

ⁱⁱ En este trabajo el término Gestión del Conocimiento es el utilizado en la Bibliotecología y Estudios de la información como sinónimo de Administración del Conocimiento (Knowledge Management, KM) aplicable en el campo de la economía y administración. Es la función que consiste en incrementar el potencial de los recursos de conocimiento de la organización para crear beneficios reales. Gestionar el conocimiento aporta metodologías y técnicas para identificar, usar y potenciar las capacidades tácitas y explícitas de una organización incrementando así su valor. Consiste en un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información cuyo objetivo es aportar a los profesionales de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor (planificar estrategias, toma de decisiones y solución de problemas). Las organizaciones que llevan a cabo en sus procesos KM persiguen 4 objetivos: a) desarrollar profesional y profesionalmente a los trabajadores de la organización; b) aplicar el máximo potencia de los profesionales a su tarea diaria; c) Mejorar productos y servicios; d) Obtener una ventaja competitiva (Yepes, 2005, p. 603).

ⁱⁱⁱ Folleto Institucional K&C. 1994.