

## OPINIÓN.

### DIGESTIÓN GERENCIAL: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL CAMBIO “TRANSFORMACIONAL”\* DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR SALUD.

\* **Nota:** La palabra “*transformacional*” no existe en castellano ni en inglés, por eso la incluimos entre comillas y en cursivas.

**Daniel Villalobos – Colina**

**Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín - Laboratorio de Investigación y Desarrollo en Nutrición, Escuela de Nutrición y Dietética, Facultad de Medicina, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.  
danielvillalobos13@gmail.com**

#### Resumen.

La analogía de los procesos gerenciales con los procesos fisiológicos, en función de cohesionar los conocimientos de los eventos biológicos de la digestión humana y la información de la disciplina gerencial, crear un marco unificado de entendimiento, frente a la necesidad de evitar que las organizaciones colapsen en trastorno indigeribles, al tomar decisiones improvisadas que afecten la permanencia de la organización en el mercado, este enfoque favorecerá la evolución de la gerencia al fomentar una variedad de estrategias mejor digeribles; lo que permite una gran toma de medidas eficientes frente a los cambios por los que transita el mundo empresarial. El propósito de esta investigación fue analizar desde una analogía de sistema digestivo; la digestión gerencial como herramienta estratégica empresarial para el cambio “*transformacional*”\*. El tipo de investigación es de enfoque cualitativo, en el marco de una importante revisión teórica y conceptual. Se utilizó el método analítico-documental, permitiendo identificar aspectos relevantes de los eventos de estudio. Concluida la exploración, se consideró que la Digestión Gerencial, es un conjunto de procesos de cambios canalizados por el capital humano e intelectual, cuyo propósito es dar nuevas formas de operatividad, y adaptación empresarial a las transformaciones internas y externas de ambiente organizacional; las cuales, permitirán a su vez el desarrollo de nuevas actividades económicas desde la creatividad, innovación y emprendimiento. En conclusión, esta perspectiva de la digestión gerencial como herramienta del cambio “*transformacional*”\*, nos invita a pensar y enfrentar la realidad actual de las empresas y sus desafíos constantes, desde una analogía del sistema digestivo humano capaz de reconocer y detectar quienes tienen potencial para el cambio, transformación, adaptación e innovación y de esta manera desarrollarlos efectivamente.

**Palabras claves:** Digestión Gerencial, empresa, capital humano, cambio, transformacional.

#### Abstract.

**Management digestion: a strategic tool for the “*transformational*” change of organizations of the health sector.**

The purpose of this research was to analyze from an analogy of the digestive system, managerial digestion as a strategic business tool for “*transformational*” change. The type of research is qualitative in the framework of an important theoretical and conceptual review. The analytical-documentary method was used, allowing to identify relevant aspects of the study events. Once the exploration was completed, it was considered that Management Digestion is a set of change processes channeled by human and intellectual capital whose purpose is to give new forms of operability and business adaptation to the internal and external transformations of the organizational environment; which, in turn, will allow the development of new economic activities based on creativity, innovation and entrepreneurship. In conclusion, this perspective of managerial digestion as a tool of “*transformational*” change, invites us to think about and face the current reality of companies and their constant challenges, from an analogy of the human digestive system able to recognize and detect those who have the potential for change, transformation, adaptation and innovation and in this way develop them effectively.

**Keywords:** Management Digestion, company, human capital, change, transformational.

#### INTRODUCCIÓN.

La digestión gerencial es un elemento fundamental de todas las estructuras organizativas contemporáneas, debido a que permite una cohesión y renovación continúa de sus procesos de gestión en función de una

mejora e innovación continua de la cadena de valor. Las empresas que hacen uso de este nuevo modelo están conectadas con las necesidades reales de sus clientes y las necesidades de estructura interna organizativa, las cuales satisfacen las demandas del

mercado, hecho que hace que los servicios prestados sean cada vez mejor. Esto pone en evidencia que los actuales modelos gerenciales no están al margen con los cambios y transformación que caracteriza al actual proceso de globalización. Puesto que cada vez se hace más difícil que las actuales organizaciones respondan mejor y con mayor rapidez a los desafíos de un mundo en crecimiento. Las estrategias implementadas a los diversos problemas por la que transitan estas empresas han sido inadecuadas, transitorias y tardías, que más allá de solventar la problemática, agudiza y pone en riesgo la estabilidad de la organización.

Sin duda, la gerencia tradicional es muy compleja, puesto que responde a una visión vertical de los procesos de la organización que jerarquiza cada uno de sus elementos que la conforman y depende de numerosos factores, lo que hace necesario preparar y adoptar nuevos modelos gerenciales para asesorar a las empresas en materia de prevención de riesgos y definir estrategias. En la actualidad las organizaciones para poder seguir siendo competitivas en un mercado de cambios continuos, no sólo deben ser eficientes, sino que además deben ser innovadoras, entendiéndose esto último como la forma en que todas las actividades que integran la organización, se entrelazan en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir substancialmente al éxito (Pineda 2010).

Dicha invención implica cambios significativos en la mejora de los procesos técnicos de las organizaciones, el cual, está estrechamente relacionada con su estructura y las estrategias orientadas en la búsqueda de la eficiencia y mejora de sus aspectos operativos de funcionamiento. No obstante, es posible que en los procesos gerenciales se hayan experimentado algunos episodios de discontinuidad técnica lo que imposibilita la dirección de la visión de la organización o simplemente cambios que obedecen a estrategias políticas o de mercado, lo que constituye una de las fuerzas selectivas más influyentes.

Concebir el término biomédico de la digestión como un elemento para explicar los componentes organizacionales no digerible o mal digeridos estratégicamente, posibilita acertadamente identificar las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado, para que de esta forma se puedan trazar las acciones y correctivos de forma planificada. En este sentido, los procesos biológicos en la gerencia, deben ser considerados como una ciencia articuladora de diferentes áreas del conocimiento, con aportes fundamentales para la estructuración de la organización de empresas, en especial para construir un modelo orgánico que la represente (Rosales 2012).

Esta aproximación de los procesos gerenciales y los procesos fisiológicos, en función de cohesionar los conocimientos de los eventos biológicos de la digestión humana y la información de la disciplina gerencial, y de crear un marco unificado de entendimiento frente a la necesidad de evitar que las organizaciones colapsen en trastorno indigeribles, al tomar decisiones improvisadas que afecten la permanencia de la organización en el mercado, este enfoque, favorecerá la evolución de la gerencia, al fomentar una variedad de estrategias mejor digeribles; lo que permite una gran toma de medidas eficientes frente a los cambios sociales, políticos, económicos, biológicos, ambientales, culturales y tecnológicos, por los que transita el mundo empresarial (Villalobos 2018).

En este contexto, esta perspectiva sostiene la reflexión en torno al sistema organizacional y/o empresarial y permite concebirlas como “seres vivos”. Son amplios y variados los aportes de la biomedicina en este sentido. Entender la organización institucional como un sistema digestivo invita a explorar esta analogía. El aparato digestivo ejerce una influencia considerable en la eficiencia, capacidad de trabajo del organismo y las fallas que puedan existir en los procesos o agravamiento de algunos de sus componentes preexistentes por agentes externos e internos, son las causas más frecuentes del colapso del sistema, que ponen en riesgo su existencia.

La digestión es el conjunto de mecanismos por los cuales se producen transformaciones de sus elementos básicos como estrategia para subsistir, aun cuando está aislado del mundo exterior, no es totalmente impermeable, deja penetrar y transformar los elementos necesarios, así como también expulsa y reconsidera los residuos para la existencia (Mataix 2002). Lo anterior podría permitir concebir, identificar, y explicar los fenómenos que ocurren en las organizaciones desde un orden biológico, basados en las necesidades e interacciones de sus partes con su entorno, como elemento cooperante que transita en la búsqueda del beneficio del conjunto.

La digestión gerencial es un proceso que inicia con la ingestión del conocimiento como valor potenciador y transformador de la organización, es a través, de él donde se incorporan y fortifican determinados conocimientos en función de la supervivencia de la estructura organizativa; la digestión gerencial, propiamente dicha, consiste en la transformación de ese macro conocimiento en un conocimiento más definido, específico y necesario para la organización, con el fin de que este nuevo conocimiento sea el sustrato fundamental para generar estrategias con una visión innovadora.

Dentro de este contexto, es importante resaltar que esta nueva perspectiva, nos permite visualizar la

estructura organizacional como un conjunto de unidades operativas que trabajan en función de un mismo objetivo y de las cuales depende el futuro de esta estructura. El metabolismo o asimilación del conocimiento puede definirse como un conjunto de reacciones de aprovechamiento y uso del intelecto, por parte de los que integran la organización, con la finalidad de desarrollar

Autores	Aportes de la investigación
Mahan y Escott (2012)	La digestión consiste en la hidrólisis dirigida por enzimas. Cofactores como el ácido clorhídrico, la bilis y el bicarbonato sódico favorecen los procesos de digestión y absorción.
Biesalski y Grimm, (2008)	Es un proceso mecánico en el que consiste la digestión desde este punto de vista, la función principal del tubo digestivo es de dividir los componentes grandes de los alimentos en unidades más pequeñas absorbibles.
Mataix (2002)	Digestión desde el punto de vista fisiológico es un proceso por el que los alimentos ingeridos se transforman en sustancias asimilables para el organismo. De acuerdo con esto, la digestión es un mecanismo mediante el cual los alimentos ingeridos se fragmentan en sustancias más pequeñas para que el organismo pueda usarla como fuente de energía y preservar la vida.
Villalobos (2018)	En este sentido, la Digestión Gerencial: es un conjunto de procesos de transformación de capitales, mediante acciones de captación, selección, absorción, asimilaciones y distribución de habilidades, competencias y destrezas cuya finalidad será la innovación estratégica para mantener la plataforma vital de la organización.

potencialidades entre los individuos. Esta asimilación, implica síntesis y degradación de elementos estructurales necesarios para el mantenimiento, vida y crecimiento organizacional. Por lo anteriormente expuesto, se vislumbra una perspectiva donde los efectos del sistema digestivo de las organizaciones son un conjunto de partes interrelacionadas dispuestas de tal manera para producir un efecto unificado en toda la biótica de la empresa.

### **METODOLOGÍA.**

La presente investigación es un estudio analítico de tipo documental, es decir, fundamentado en la revisión exhaustiva y sistemática de los documentos o fuentes primarias de información relevante sobre los eventos de investigación, de manera desglosada e integrada. Al respecto, Hurtado (2007) define la investigación analítica como “aquella que tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes”. Por su parte, Cazares (2000), refiere que investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar. Generalmente se le identifica con el manejo

de textos registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación bibliográfica y argumentativa. Por esta vía se realiza una exploración de las teorías o corrientes epistemológicas y gerenciales que avalan ambas variables de estudio; en este sentido esta investigación se centra en el análisis del

concepto de la digestión gerencial como herramienta para el cambio transformacional de las empresas. La metodología aplicada para la revisión de la literatura fue basada en la técnica propuesta por Hernández *et al.* (2014), que contempla las fases de revisión, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos pertinentes con los objetivos de la investigación. La consulta de la información se efectuó utilizando bases de datos como el *Proquest Psychology Journals, Social Science Citation Index, EBSCOhost Research Databases, Elsevier Instituciones, Scientific Electronic Library*, entre otras.

Para la extracción/recopilación de la literatura se analizaron los objetivos, el fundamento teórico y los principales resultados presentados en las investigaciones identificadas, tomando solo las aportaciones pertinentes al objetivo de esta investigación. Finalmente, para la integración de los datos se analizaron las semejanzas y diferencias expuestas por los diversos autores consultados, referentes a los conceptos, características, modelos y dimensiones de la digestión – cambio transformacional, a fin de construir el marco teórico que sustenta el presente artículo.

### **Digestión gerencial como herramienta estratégica de las empresas.**

La digestión desde el punto de vista fisiológico es un proceso por el que los alimentos ingeridos se transforman en sustancias asimilables para el organismo. De acuerdo con esto, la digestión es un mecanismo mediante el cual los alimentos ingeridos se fragmentan en sustancias más pequeñas para que el organismo pueda usarla como fuente de energía y preservar la vida. Sin embargo, para Biesalski y Grimm (2008); además de este proceso mecánico, en el que consiste la digestión desde este punto de vista, la función principal del tubo digestivo es de dividir los componentes en unidades más absorbibles que faciliten el óptimo aprovechamiento para la supervivencia del organismo (Tabla 1).

Tabla 1. Algunas aportaciones sobre la digestión.

Sin embargo, para comprender y hacer una analogía de este concepto desde la gerencia, es necesario recordar que el sistema digestivo es un conjunto de órganos o subsistemas que tienen funciones definidas (Mahan y Escott 2012). Este sistema organizativo ha sido siempre elemento de estudio, puesto que se ha evidenciado que todo el reordenamiento continuo y gerencial de los recursos del cual depende el mismo, determina la permanencia vital, aun cuando muchas veces se ve afectada por elementos externos que atentan contra su estructura organizada. Sin lugar a duda, el sistema digestivo, siempre hace de su organización una maquinaria exitosa, que día a día se renueva, adapta y utiliza los recursos disponibles de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de su objetivo.

Las organizaciones, mientras ejecutan cada una de sus actividades dentro de su estructura gerencial, están haciendo la digestión en cada uno de sus elementos que la conforman. Desde que se inicia el proceso de captación de recursos humanos, transformación de la materia prima, hasta la atención al cliente, se inician procesos digestivos inconscientes.

Cada uno de estos y otros elementos de la organización van tomando forma desde los procesos de ingreso de capitales donde atravesarán y penetrarán una vez seleccionados por las microestructuras especializadas de selección y captación de la empresa. La vía de este capital humano e intelectual, que ya ha tomado forma y, quizás, parte del sistema, no ha hecho más que empezar. En el estómago o centro gerencial de la organización será sometido a perfeccionamiento intelectual, que lo convertirá en un elemento llamado elemento fundamental para la innovación; el cual, comenzará a ser separado de útil y no útil. Este atravesará, luego, una puerta que conduce al intestino delgado o maquinaria operativa de la organización donde se desarrollan cada una de sus actividades de las cuales

dependerá su existencia, donde, a lo largo de su transitar administrativo, operativo y gerencial, continuará especializándose, hasta consolidarse debido a la necesidad y exigencia del mercado, para acceder luego al intestino grueso o plataforma de especificidad y selección de capital que, a su vez, será el medio por el que se llega a la expulsión de depredadores organizacionales y a la distribución de nuevas habilidades.

El fin del proceso de digestión gerencial no es otra cosa que transformar capitales de la organización que se generan desde la entrada de los recursos en unidades más específicas y esenciales, capaces de ser absorbidas por la organización y penetrar así en cada uno de los sistemas operativos para la generación de procesos gerenciales innovados, eficaces y eficientes, acorde con las demandas de un ambiente cambiante, es decir, de toda esa cadena de generación de valor, desde su inicio hasta sus fases finales, se genera desde un producto de la digestión.

Sin duda, el aparato digestivo se ha reivindicado en los últimos tiempos, no solo ya ocupa el centro de nuestro cuerpo, sino, también el centro de todas las organizaciones y empresas, formando así un eje en torno al cual se enlazan el capital humano y la organización, dos mitades armoniosas, donde una depende de la otra para la preservación de soporta vital de la estructura gerencial. Así mismo, sino ha dado el salto a la presencia de otras disciplinas, al depender de elementos como la nutrición, las emociones, la salud, para el bienestar de todos los que integran la macrobiótica o el sistema "vida interior de la organización"; visto esta nueva organización gerencial, como ecosistema interno en el que habitan distintas especies y que todas ellas transforman el entorno para la supervivencia, para la competición en el mundo.

Por otra parte, la comparación entre el aparato digestivo y una organización, se analizan desde las aproximaciones entre el funcionamiento de los principales órganos del sistema digestivo y sección de la organización estableciendo una analogía para facilitar la comprensión del funcionamiento general de las empresas u organizaciones. En este sentido, el aparato digestivo es un ejemplo perfecto de trabajo debido a que cada uno de sus órganos o partes que conforman el sistema trabajan de manera coordinada para cumplir con los objetivos establecidos (Villalobos 2018).

### **Cambio transformacional desde el paradigma de la digestión gerencial.**

La digestión gerencial es el conjunto de mecanismos y estrategias de gestión de los recursos esenciales "capital humano e intelectual" por los cuales se producen transformaciones en cada una de sus

estructuras administrativas y humanas para el alcance de los objetivos de las organizaciones. El perfeccionamiento de su capital humano, producto de su potenciación mediante estrategias de capacitación intelectual, atraviesan (absorción), toda la macro estructura gerencial de la organización para generar cambios e innovación en cada una de sus secciones (distribución y asimilación a todas las células del organismo). Es, además, un proceso extraordinariamente eficaz; debido a que el producto final de este proceso de digestión es generar innovación en cada uno de los elementos de la cadena valor, y optimizar todos sus elementos dentro de la organización a través un ciclo de mejora continua para generar competencias.

La transferencia de sustancias de elementos innovadores (inteligencia estratégica) a través de la pared de la estructura gerencial de toda organización o empresa es posible gracias a una estructura especialmente adaptada a los cambios y a la permeabilidad de habilidades diferenciadores que generan innovación y competitividad en el mercado en el que se encuentre. En este sentido, el

conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible, mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar

acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de las organizaciones (Nagles y Nofal 2007).

El cambio está determinado por la orientación de los procesos de transformación del conocimiento (capital intelectual) como resultado de la reflexión y el ajuste gradual en las organizaciones. A su vez, este cambio transformacional se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional (Sandoval 2014). En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose

abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Buono y Kerber 2010).

Para De Faria (1996) el cambio es la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Hall (1996) define el cambio organizacional como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente. Robbins (1996) señala que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas. El cambio es entendido por Malott (2001), como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (Tabla 2).

Tabla 2. Principales aportaciones sobre el cambio transformacional.

Autores	Principales aportes de la investigación
Sandoval, (2014)	Cambio transformacional se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.
Montealegre y Calderón, (2007)	Los cambios para que generen un proceso transformativo, es trascendental la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima.
Hall, (1996)	El cambio organizacional como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente.
Villalobos, (2018)	Es un conjunto de procesos de cambios canalizados por el capital humano e intelectual, cuyo propósito es dar nuevas formas de operatividad, y adaptación empresarial a las transformaciones internas y externas de ambiente organizacional; las cuales, permitirán a su vez el desarrollo de nuevas actividades económicas desde la creatividad, innovación y emprendimiento.

Es importante destacar, que los cambios para que generen un proceso transformativo, es trascendental la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre y Calderón, 2007). Lo anterior demanda que los gerentes deben modificar su percepción sobre la forma como operan y van a operar los negocios, desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas cosas para poder sobrevivir y ayudar a sus organizaciones en ese proceso (Prahald 1997; 2010).

Al entender el cambio transformacional en las empresas desde la digestión gerencial, observamos que el capital humano e intelectual es elemento

canalizador de ese proceso. El cual, se produce al transferir y aplicar las competencias, destrezas, experiencias e información nueva, en situaciones de cambios que propician el cambio dentro de las organizaciones u empresas. Por esta razón, es necesario desarrollar mecanismos de gestión que permitan a todas las actores que integran la organización disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso en la organización (Nagles y Nofal 2007). Todo esto implica diseñar estrategias desde el proceso transformador de la digestión gerencial y de esta manera sintetizar la ejecución de las nuevas destrezas adquiridas por la organización, de esta manera ser absorbidas por toda la estructura operativa.

Para ello, es necesario interconectar los nodos de acción digestiva, que se inician con el reconocer las necesidades de la organización, fortalecer sus oportunidades, sintetizar destrezas diferenciadoras acordes con el mercado, estructurar, organizar y distribuir el nuevo conocimiento a través de toda la red de interconexión operacional, crear espacios para la aplicación del conocimiento y explotar las nuevas experiencias. Aplicar todos elementos “di-gestión” del conocimiento permite, a las organizaciones, explorar desde sus oportunidades y fortalezas las necesidades y potencialidades requeridas para mejorar el desempeño. Este proceso permite a las organizaciones conocer los mecanismos de acción que propicien la innovación.

Nagles y Nofal, (2007) plantean que organizar y distribuir el conocimiento, requiere, en primera instancia, objetivarlo; es decir, extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales, procedimientos, documentos, etc. Esto es transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito. En síntesis, dar estructura al conocimiento que posee la organización para facilitar el proceso de distribución y su posterior aplicación en el proceso de creación de valor. La creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en la empresa es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, mediante la utilización del conocimiento empresarial para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial del conocimientos y los recursos disponibles en la organización. Dentro de la gestión digestiva del conocimiento empresarial, la capacidad de absorción es fundamental, puesto que esta define no sólo capacidad para adquirir y asimilar el conocimiento, sino también para utilizarlo. Al igual que como ocurre en el cuerpo humano con la finalización de la digestión, se completa este proceso

con la absorción en el intestino de los nutrientes esenciales para el funcionamiento del organismo, para su posterior metabolismo o asimilación desde la flora intestinal.

De la misma manera sucede en las organizaciones, en esta fase del desarrollo final de la digestión, se pretende captar (absorber) todas las habilidades, competencias y destrezas del capital humano en pro de preservar la vida de la empresa u organización, para ello se acrecienta con eficacia la absorción o extracción del conocimiento, para posteriormente ser distribuido y potenciado en cada una de las unidades operativas de la organización, esta transferencia permite generar innovaciones a gran escala en cada uno de los procesos dentro la macrobiótica organizativa, generando así valor.

Esta visión gerencial permite dirigir a las organizaciones y empresas de manera horizontal, en todos sus segmentos operativos y humanos. Tal como sucede en la macrobiótica intestinal, donde una comunidad de microorganismos (capital humano) residentes en un órgano (empresa), dependen de condiciones (cooperación e intercambio intelectual) y decisiones (inteligencia estratégica) para sobrevivir (permanencia de la organización), (Aagaard 2014). En este momento de la digestión, el capital humano juega un papel vital dentro de la organización debido a la capacidad que deberá desarrollar para transferir, administrar, operar e innovar su intelecto, que lo diferencia.

Unos de los organismos más importantes en la organización son sus unidades funcionales (recurso humano), tal como lo son las células "enterocito", de la macrobiótica intestinal, convirtiéndose en los operarios y recurso innovador de la organización, ya que debido a su existencia y funcionalidad forman una de las bases fundamentales para ejecución de los diferentes procesos y productos finales. Dichos procesos gerenciales son de gran importancia en la visión y objetivos propuestos por la organización, puesto que de este recurso humano depende en gran medida el funcionamiento y vida de la empresa.

El capital humano en esta digestión debe ser visto como centro y un activo importante para las mejoras de la productividad. Tal como lo afirma, la gestión del recurso humano es un componente fundamental en la gerencia y su fin primordial consistirá en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y del talento humano; afirmando, que corresponde a un proceso de gestión dinámica, interactiva e integral, invitan a crecer juntos a la organización y colaboradores (Polo 2012).

En términos más prácticos, la gestión del conocimiento vista desde la analogía de sistema

digestivo se considera fundamentalmente para la producción los productos o servicios desde el proceso de mejora continua del capital intelectual dando como resultado una buena adaptación, competitividad y renovación de la organización. En este sentido la innovación como producto final de la asimilación del intelecto, potencia el capital humano y permite que la organización pueda responder eficientemente a los cambios propuestos por el mercado, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y de esta forma promover el crecimiento (González y Hurtado 2014). Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, las organizaciones necesitan renovar sus competencias, requiriendo la explotación de las capacidades empresariales internas y externas, y el desarrollo de otras nuevas.

**Lineamientos estratégicos para el cambio transformacional empresarial desde el paradigma de la digestión gerencial.**

paso a la transformación de toda la mega estructura que forma la empresa. Una manera de ver y entender el cambio transformacional desde la digestión gerencial es escenificando a la empresa como una unidad en el que todas sus partes están relacionadas; y al tiempo son tan independientes como cada aparato, órgano o glándula del sistema digestivo humano.

En este sentido, la digestión gerencial defiende la necesidad de seguir siempre el camino de la transformación del cambio e intercambio de elementos con poder cognitivo en todo el sistema; para perfeccionarlo y mejorarlo continuamente en cada paso de los procesos de las empresas y/u organizaciones. La importancia de los cambios y transformaciones radican en lo que ingieren las organizaciones; - es un desafío gigante - pero es evidente que si ingerimos elementos contaminados, contaminaran nuestras organizaciones. Si al contrario, desarrollamos con inteligencia elementos de selección de capitales “inteligente”, y prepararlos

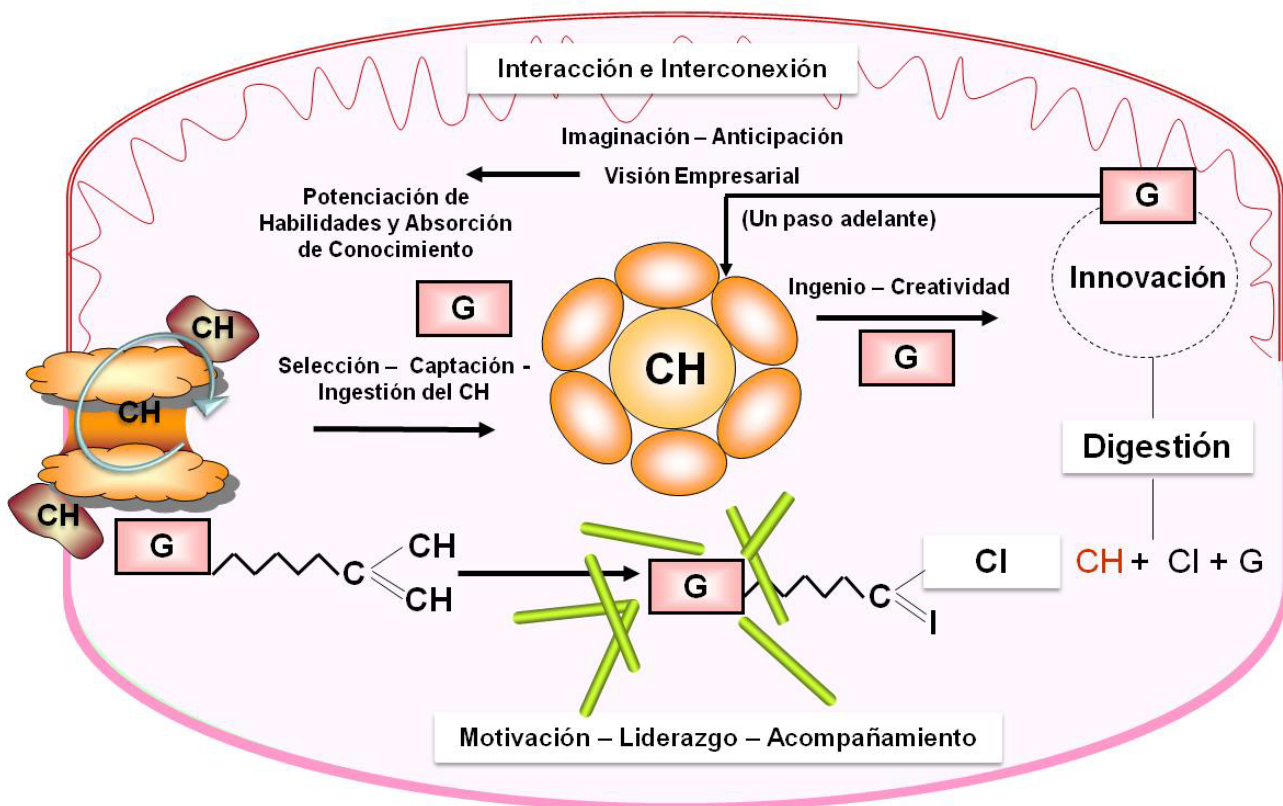


Fig. 1. Cambio transformacional empresarial desde el paradigma de la digestión gerencial. CH: Capital Humano. CI: Capital Intelectual. G: Gerente.

La transformación no es algo que sucede de la noche a la mañana, sino que debe venir de un caldo de cultivo que alimente al capital humano y con ello al capital intelectual de toda organización. Para que al final una gota de cambio en la estructura operativa dé

para la ingestión empresarial. Sin duda, tendríamos organizaciones óptimas, más inteligentes, innovadoras y con capacidad para la transformación continua, nutrición de los sistemas y adaptación a los cambios internos y externos. Todo esto, posible a través de los siguientes lineamientos estratégicos:

**Creatividad Digestiva (Imaginación y Anticipación):** la captación de la información y la evaluación del contexto, no será siguiendo los parámetros tradicionales, sino que habrá una mayor apertura a la sintonización de la visión empresarial, con la visión del capital humano que se pretenda ingerir. Esto demanda evaluar las necesidades futuras y las del colectivo con las necesidades de la organización. Pero no solo en un contexto tangible; sino también, en un escenario intangible, mental, imaginado y/o soñado.

Solo visualizando donde queremos estar en el futuro, nos permitirá tomar mejores decisiones en el presente. No es cuestión, solo de tomar decisiones sino también, este ejercicio mental nos permitirá anticiparnos a los hechos que el mundo empresarial pueda mostrar. Sin duda, la clave es la creatividad y la imaginación las que permiten anticiparse a los elementos claves que consolidan la visión. Sin embargo, para que esto suceda es necesario imaginar y crear el capital humano e intelectual que requerimos y de esta manera materializar ese sueño organizacional.

Imaginar, implica visualizar el recurso humano disponible en el proceso de consolidación de la visión y anticiparnos a las verdaderas competencias, habilidades y destrezas que se requiere; o de lo contrario este elemento humano sería un obstáculo en el proceso. En este punto, imaginar y anticiparnos es un punto clave en la selección y captación del recurso humano, al tiempo que nos aleja de los parámetros tradicionales de captación; para de esta manera poder observar las verdaderas habilidades innatas e intrínsecas del capital humano y potenciarlas para la concreción de las visiones para lo cual es necesario disponer de un espacio físico para la selección del recurso humano, que promueva la creatividad y la imaginación en la resolución de problemas. A la par, esto permitirá descubrir nuevos talentos que potenciarán a la organización.

Descubrir los “puntos negros en los puntos blancos”; esto quiere decir que sometiendo al recurso humano a este proceso de ingestión o captación, nos permitirá observar a los individuos con otras visiones de negocio alejado de los paradigmas tradicionales; lo cual, se podría traducir en una diversificación y creación de nuevos mercados.

Permitirá integrar a todas las estructuras las nuevas visiones, ideas, y emprendimientos en todo el contexto organizacional, para ello es necesario imaginar a las personas “capital humano”, en mi mundo empresarial “Visión de la Organización”.

Podrá construir a través de aprendizaje, nuevos elementos de innovación y emprendimiento.

Abre un nuevo camino para la captación y el adiestramiento holístico continuo del recurso humano que se requiere en la flora empresarial.

**2.- Pro actividad Digestiva (Un paso adelante):** en este caso en concreto es necesario no solo ser proactivo, sino, también aprehender a hacerlo y ponerlo en práctica. Además, ser un elemento propagador de la pro actividad en todos los individuos que forman parte de la empresa. Para ello, se hace imprescindible educar - formar al capital humano y esté preparado para que de más de lo que se le demanda; esta a su vez debe ser una conducta asimilada con características creativas, innovadoras, diferenciadoras, emprendedoras, innatas y prospectivas con una poderosa visión de futuro.

La auto disciplina de tener siempre un paso adelante, es prospectarse y ver más allá de los límites del fenómeno a los escenarios que se presentan. Solo así, en el vasto universo del pensamiento y la imaginación el capital humano, podrá ser, el creador de las múltiples soluciones a las situaciones presentes y/o futuras en el entorno organizacional; esto permitirá además, a las empresas tener una posición innovadora a la vanguardia de los retos que demandan las actuales organizaciones en el mundo. Para esto, es necesario establecer pautas que permitan cosechar nichos de pasos adelantados.

2.1.- Se debe ser siempre ejemplo de las innovaciones y expandir los límites metales al ingenio y creatividad innata en los colaboradores.

2.2.- Incluir en la filosofía y en la práctica los “mejor de lo mejor”, - el recurso humano podrá ver y dar soluciones más allá de las que se le plantea con características diferenciadoras.

2.3.- Construir escenarios que permitan dar soluciones desde la creatividad a los problemas empresariales y a la par generen innovaciones e intraemprendimientos.

2.4.- Generar políticas que permitan absorber y asimilar en todos los procesos la autodisciplina hacia la creatividad, imaginación y prospección.

**Colmena Digestiva (Integración):** el mundo demanda en estos momentos dejar doctrinas gerenciales que limitan el alcance de la visión empresarial. Esto, requiere una gerencia más humana, e integrada a las ramas de los proceso digestivos. Es importante recordar que el gerente forma parte de ella, no es, una glándula anexa aislada de los procesos; es una pieza clave en el desarrollo de las actividades de la digestión gerencial. Sus funciones no deben estar limitadas al hecho de supervisar y direccionar. Además de ello, debe desarrollar acciones que le permitan integrarse con el capital humano e intelectual. Para que de esta manera ser un



acompañante en todas las actividades realizadas en la empresa y en todas sus ramificaciones.

Una vez más la participación activa con el equipo de trabajo es el engranaje clave para el alcance de la visión empresarial, tal como lo hacen las células digestivas que desde sus espacios aprenden y potencian al resto para garantizar la nutrición del organismo. Esta analogía demanda repensar las actuales doctrinas gerenciales y desarrollar una gerencia más integradora con las unidades operativas. Reconocer que todas (recurso humano) forman parte de un todo (empresa) y es la interacción e intercambio fundamental, para garantizar el soporte vital de la organización.

La motivación y el liderazgo son necesarios en este sistema gerencial, pero estas deben ser mostradas desde acciones ejemplares, es decir, las conductas que se requieren en el capital humano, son las conductas ejecutadas por el gerente.

Involucrarse en todas las actividades permitirá que el gerente conozca cabalmente las actividades, necesidades y oportunidades de la empresa.

Educar y ser educado, es un escenario al que todo gerente debe estar abierto. El interactuar con los colaboradores genera conocimiento y fortalece la inteligencia empresarial.

Desarrollar estructuras y espacios físicos en la empresa y/u organización permitirá desarrollar habilidades creativas en todas las áreas operativas.

## CONCLUSIÓN.

La digestión gerencial es una potente herramienta para afrontar las dificultades que enfrentan las organizaciones. El capital humano, además de ser una fuente de creatividad e innovación, es el que contribuye significativamente al desarrollo efectivo de una empresa. Es por ello que es importante potenciar desde la cultura empresarial, el cambio transformacional, entre nuestros colaboradores a través de acciones coordinadas de transformación y capacitación siendo el elemento cognitivo e intelectual, el factor determinante de la digestión de las habilidades y destrezas diferenciadoras. No hay duda que el aprendizaje organizacional es sinónimo de cambio. En este sentido, es la potenciación del capital humano e intelectual, un elemento clave y esencial dentro de la digestión gerencial para impulsar la visión y materializar en realidades exitosas y sostenibles dentro de la organización.

El cambio transformacional en las empresas es un proceso complejo cuyos elementos deben delimitarse bajo el impulso del liderazgo, motivación, e integración de los individuos y sus capacidades para lograr dicho proceso de cambio. Es decir, el capital humano debe asumir un rol activo en el proceso; tal como lo describe Molina Mogollón (2000), "el papel

del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando". No es posible subsistir competitivamente si no se adopta una posición proactiva frente al cambio organizacional (Sandoval 2014).

Esta perspectiva de la digestión gerencial como elemento potenciador del cambio transformacional, nos invita a pensar y enfrentar la realidad actual de las empresas y sus desafíos constantes, desde una analogía humanista y biológica capaz de reconocer y detectar quienes tienen potencial y desarrollarlo efectivamente. Finalmente, algo que se debe tener en consideración en la digestión de toda organización es que la predisposición de cambio está directamente atado al rol de la cultura empresarial, convirtiéndose esta en el agente que crea y promueve el espíritu transformador dentro de las organizaciones.

## REFERENCIAS.

- Aagaard, K. 2014. The human Microbiome. *ScienceTrasnatMed*. 6: 237-240.
- Biesalski, U., Grimm, P. 2008. Nutrición texto y atlas. Panamericana; Caracas: pp. 256-257.
- Buono, A. F., Kerber, K. W. 2010. Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, 27: 9-21.
- Cázares, L., Christen, M., Jaramillo, E., *et al.* 2000. Técnicas actuales de investigación documental. Trillas. México:
- De Faría, R. 1996. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Limusa. Noriega Editores.
- González-Campo, C. H; Hurtado-Ayala, A. 2014. Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30 (132): 277-286.
- Hall, R. 1996. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. 6th Edición. Prentice Hall. 360 pp.
- Hernández, R. Fernández, C., Baptista, L. 2014. Metodología de la Investigación. Mc. Graw. Hill. México.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). Investigación social. Fundamentos básicos. Mc. Graw-Hill, México.
- Mahan, L. K., Escott, S. (Ed.). 2014. Nutrición y Dietoterapia de Krause. 13ª ed. México: Mc Graw Hill; p. 129-132.
- Mataix, J. 2002. Nutrición y Alimentación Humana. Tomo I. Situaciones fisiológicas y Patológicas. Ed. Ergon. Granada. España.
- Malott, M. 2001. Paradoja de cambio organizacional. Trillas. México.

Montealegre, J., Calderon, G. 2007. Relationships between attitude towards change and organisational culture: a study of medium - and large - scale clothing industry companies in Ibagué, Colombia. *Innovar* 17(29): 49-70.

Molina Mogollón, H. 2000. El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 77: 13-26.

Nagles G, Nofa I. 2007. La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 61 (2). 77 - 87.

Prahalad, C. K. 1997. Estrategias para el crecimiento. In R. Gibson (Ed.), *Repensando el futuro* (3rd ed., pp. 73-91). Bogotá: Norma.

Prahalad, C. K. 2010. Why is it so hard to tackle the obvious? *Harvard Business Review*, 88(6), 36.

Pineda S. L. 2010. Alineamiento entre la Estrategia Corporativa y la Estrategia Tecnológica y de Innovación en una muestra Empresarial de diferentes regiones de Colombia. *Investigación y Desarrollo. Universidad del Norte. Colombia*. 18 (1): 2-23.

Polo de Lobatón, G. 2010. Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*. 6 (11): 52 - 71.

Rosales Valbuena Humberto Alejandro. 2018. Migraciones conceptuales y teóricas desde las ciencias fácticas de orden natural y la estructuración de la administración de empresas durante la primera mitad del siglo XX. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 8 (15): 29-44.

Robbins, Stephen 1996. Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice Hall. 751 pp.

Sandoval Duque, J L. 2014. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales* 30 (162): 277-286.

Villalobos, D. 2018. Digestión Gerencial desde la autotomía caudal y sus implicaciones en la transformación de las organizaciones. En: Méndez, (Ed.). *De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional: un estudio interdisciplinario*. Fondo editorial UNERMB. pp. 17-42.

Recibido:            Aceptado:

**MedULA** le invita a publicar en sus páginas, los resultados de sus investigaciones u otra información en ciencias de la salud.

**MedULA. Apartado 870. Mérida. Venezuela.**

[medula@ula.ve](mailto:medula@ula.ve)

[www.saber.ula.ve/medula](http://www.saber.ula.ve/medula)

### **MedULA en Internet**

Usted puede acceder y descargar todos los contenidos de la revista **MedULA**, a texto completo con figuras a todo color, desde algunas de las siguientes páginas de la Web, entre otras: [www.saber.ula.ve/medula](http://www.saber.ula.ve/medula); [www.latindex.org](http://www.latindex.org); [www.periodica.org](http://www.periodica.org); [www.doaj.org](http://www.doaj.org); [www.freemedicaljournals.com](http://www.freemedicaljournals.com); [www.fj4d.com](http://www.fj4d.com); <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extrev?codigo=7642>; [www.portalesmedicos.com](http://www.portalesmedicos.com); <http://web5.infotrac.galegroup.com>; [www.ebsco.com](http://www.ebsco.com); [www.monografias.com](http://www.monografias.com); [www.imbiomed.com](http://www.imbiomed.com); [www.indexcopernicus.com](http://www.indexcopernicus.com)