



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS



“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño de un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.

Autora: Carmen Luisa Barceló Díaz

Tutora: Lic. Maidany Companioni Díaz

Consultante: MSc. Tania Ivón Sosa Ibarra

Sancti Spíritus, 2013

Pensamiento

...Todos y cada uno de nosotros paga puntualmente su cuota de sacrificio consiente de recibir el premio en la satisfacción del deber cumplido consientes de avanzar hacia el hombre nuevo que se vislumbra en el horizonte...

Ernesto Che Guevara.

DEDICATORIA

A mis hijos, por su amor incondicional

A mi madre por su amor y dedicación

A mi esposo por tener fe en mí.

Para ustedes que son mi mayor tesoro.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas aquellas personas que me apoyaron y ayudaron en este difícil momento, en especial:

A mi tutora Maidany por su preocupación constante y por haberme dedicado parte de su valioso tiempo.

A la profesora Tania Ivón por atenderme con plena disposición.

A mi familia porque brindarme su apoyo incondicional y por confiar en mí cada día.

A los amigos que estuvieron siempre presentes en los buenos y malos momentos.

A todos muchas gracias.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar e implementar un procedimiento para introducir la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico. Se realizó un diagnóstico para detectar los principales problemas que en relación al conocimiento posee la entidad y se utilizó como instrumento el cuestionario con el objetivo de enfocar la investigación en ese sentido. El procedimiento se basa en la determinación de los objetivos estratégicos más relevantes, que posibilitan la definición de acciones encaminadas a resolver la problemática planteada, las que se validaron mediante la consulta a expertos. Consta de cinco etapas: la creación de un grupo de trabajo, la determinación de los objetivos estratégicos de conocimiento, el diagnóstico de gestión del conocimiento, la proyección de acciones de gestión de conocimiento y la implementación de las acciones conjuntamente con la evolución y el monitoreo. El procedimiento contribuye a mejorar la gestión del conocimiento en la entidad ya que se logra un incremento en el volumen de contenido de conocimientos y su uso, los trabajadores dominan sus tareas a plenitud y hacen un mejor uso de ellas, así como se obtienen resultados positivos y retornos financieros, por las actividades propias de la gestión.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 La gestión del conocimiento	7
1.1.2 Objetivos de la gestión del conocimiento	9
1.2 Conceptos básicos de la gestión del conocimiento	10
1.2.1 Relación entre Dato, Información, Conocimiento e Inteligencia	14
1.2.2 Capital intelectual y su estructura	14
1.2.3 Importancia estratégica de la medición del capital intelectual	16
1.3 Factores de la gestión del conocimiento.....	16
1.5 Enfoques de gestión del conocimiento.....	17
1.5.1 Enfoque estratégico de la gestión del conocimiento.....	18
1.5.2 Enfoque sistémico de la gestión de conocimiento.....	19
1.6 Procedimientos de Gestión del Conocimiento consultados	20
1.7 Particularidades de la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas.	25
1.7.1 La gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.....	26
1.8 Conclusiones parciales del capítulo	26
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	27
2.1-Marco de referencia de la gestión del conocimiento.....	27
2.2- Procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento.....	30
2.2.1- Etapa1: Creación del grupo de trabajo y definición de los expertos---	30
2.2.2 Etapa 2: Determinación de los objetivos estratégicos de conocimientos.....	32
2.2.3. Etapa 3: Diagnóstico de Gestión de Conocimiento.....	37
2.2.3.1. Aplicación de los instrumentos.....	37
2.2.3.2. Análisis y procesamiento de la información obtenida.....	37
2.4. Etapa 4: Proyección de las acciones para la gestión del conocimiento en la organización	38
2.5. Etapa 5. Implementación de las acciones.....	40
2.6. Conclusiones Parciales	43
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA DIVEP SANCTI SPÍRITUS	44
3.1- Caracterización de la entidad.....	44
3.2 Implementación del procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.....	45
3.3 Validación de las acciones realizadas mediante la consulta a expertos	55
3.4 Conclusiones parciales.	56
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En las condiciones del mundo contemporáneo caracterizado por un proceso complejo de cambios que se observan en las diferentes esferas de la vida, en lo económico por el acelerado avance científico tecnológico y el impacto de la globalización, a partir de la cual se generalizan nuevos patrones de producción y organización del trabajo y se internacionalizan cada vez más las economías; y en lo social en que se amplían cada vez más las brechas entre los países pobres y ricos, imponiéndose la cultura de estos últimos, la competitividad descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder de forma creativa a los cambios que se producen en su entorno. Sin embargo, el entorno en que subsisten las organizaciones es cada vez más turbulento y dinámico.

Primero la información y luego el conocimiento se identificaron como elementos claves de la sociedad para lograr la ventaja competitiva en un período de tiempo determinado. El conocimiento puede definirse como información almacenada en una entidad, que puede ser utilizada de acuerdo a ciertos objetivos. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las concepciones sobre los recursos humanos deben impulsar la expansión del conocimiento en todas las direcciones de la sociedad y entre los países desarrollados y subdesarrollados.

El conocimiento se convierte entonces en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones, adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas en las organizaciones a las que se le exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño. A este imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política de cualquier país.

La gestión del conocimiento es una temática que ha tenido un desarrollo destacado en los años finales del pasado siglo y que está llamada a tener un mayor desarrollo en los presentes y futuros tiempos, tanto en su aspecto profesional como académico, aunque la gestión del conocimiento se inició como una filosofía de la organización que busca aprovechar los activos intangibles que había venido desaprovechando: el saber desarrollado por sus miembros, la

experiencia acumulada, conocimientos específicos desarrollados por algún grupo o dependencia

La gestión por el conocimiento probablemente constituya una de las cuestiones fundamentales dentro del campo de la dirección estratégica en el presente siglo, más allá de ser una moda pasajera, si se logra fundamentar sólidamente su importancia en la creación de valor y en la consecución de una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la administración que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados. La gestión del conocimiento es la manera como la información se procesa con el fin de que se convierta en conocimiento para determinarlo, incrementarlo y explotarlo adquiriendo magnitud competitiva; impulsa además a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Para que la gestión del conocimiento en una organización se desarrolle es necesario implantar los sistemas de gestión del conocimiento, su característica principal es hacer coincidir las necesidades concretas de información de las personas y equipos de trabajo con la disponibilidad efectiva de dicha información. Una de las ventajas más significativa de este enfoque es que una organización dotada de un sistema de gestión del conocimiento tiende a maximizar el rendimiento del aprendizaje.

Una sociedad que basa y centra su vida económica en el conocimiento y la información posee nuevos patrones y requerimientos en cuanto a las competencias de los trabajadores se refiere.

La gestión del conocimiento es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización.

En la UEB Transporte de Jatibonico, se necesitan resolver una serie de carencias relacionadas con la gestión del conocimiento que se reflejan en la situación problémica siguiente:

- Falta de una cultura del conocimiento, lo que se manifiesta en que no existe proyección para resguardar y aumentar los conocimientos y experiencias con vistas a lograr una ventaja competitiva.
- Existe una pobre red informática.
- No se cuenta con un manual de procedimientos para capacitar a las personas que comienzan a trabajar en la empresa.
- Hay insuficiencias en la capacitación del personal y directivos de la empresa.
- Limitado acceso a la información que se genera en la organización.
- No existe un procedimiento para capturar, procesar y diseminar la información y generar conocimiento.
- No existe una base de datos con las competencias profesionales.
- No está conformado el mapa de conocimiento de cada puesto de trabajo en la organización.

A partir de la situación antes planteada, esta investigación propone el siguiente problema científico: Inexistencia de un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.

Es por esto que el objetivo general es: Diseñar e implementar un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico que le permita prepararse para incrementar su capital intelectual.

Para ello se han definido los siguientes objetivos específicos:

1. Conformar un marco teórico-referencial sobre la gestión del conocimiento analizando la bibliografía científica relacionada con el tema.
2. Diseñar un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones.
3. Implementar el procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.

4. Validar las acciones propuestas para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico con la consulta a expertos.

A partir de estos objetivos, se propone la siguiente hipótesis: si se diseña e implementa un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico, entonces se contribuirá a que la misma esté mejor preparada para incrementar su capital intelectual.

Métodos de investigación

Análisis y síntesis: para realizar un análisis de la situación problemática que presenta la entidad, o sea, la falta de gestión del conocimiento y estudiar por separado cada aspecto de este problema.

Método histórico-lógico: la investigación parte de un análisis histórico evolutivo; con el objetivo de estudiar la gestión del conocimiento desde el punto de vista organizacional.

Técnicas a utilizar:

- Tormenta de ideas
- Cuestionarios y entrevistas
- Trabajo de grupo
- Observación
- Método de expertos

Valor teórico de la investigación: está dado por la confección del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis detallado de la literatura relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Valor metodológico: se manifiesta en la integración de diferentes conceptos y herramientas para la elaboración de un procedimiento de gestión del conocimiento que le permita a la empresa mejorar su capital intelectual.

Valor práctico: radica en la posibilidad que tiene la empresa de contar con un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento, y que de esta

forma, se convierta en una herramienta de trabajo a partir de un conjunto de acciones que se implementarán y validarán para mejorar el capital intelectual.

Tipo de investigación: para realizar el proceso de investigación, cuyos resultados den respuestas a los objetivos establecidos, se asume un tipo de estudio correlacional, apoyado en los métodos de nivel teórico, empírico y estadístico.

Resultados Esperados:

- Obtener un procedimiento para introducir la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.
- Propuesta de acciones para introducir la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.

El trabajo de diploma se estructura en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Está conformado por tres capítulos: un primer capítulo: Marco teórico referencial de la investigación, dará respuesta al primer objetivo de investigación caracterizando el objeto y campo de investigación. En el segundo capítulo: Fundamentación del procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento. El tercer capítulo: Implementación del procedimiento para introducir la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico en dicho capítulo se implementará el procedimiento y se validarán sus resultados utilizando la consulta a expertos.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se confecciona el marco teórico referencial de la investigación, con la revisión de la bibliografía, para realizar un análisis sobre los principales conceptos, enfoques y procesos de la gestión del conocimiento; que constituye el sustento teórico y metodológico de la investigación. A continuación se ofrece el hilo conductor de la investigación:

Hilo conductor del Marco Teórico Referencial

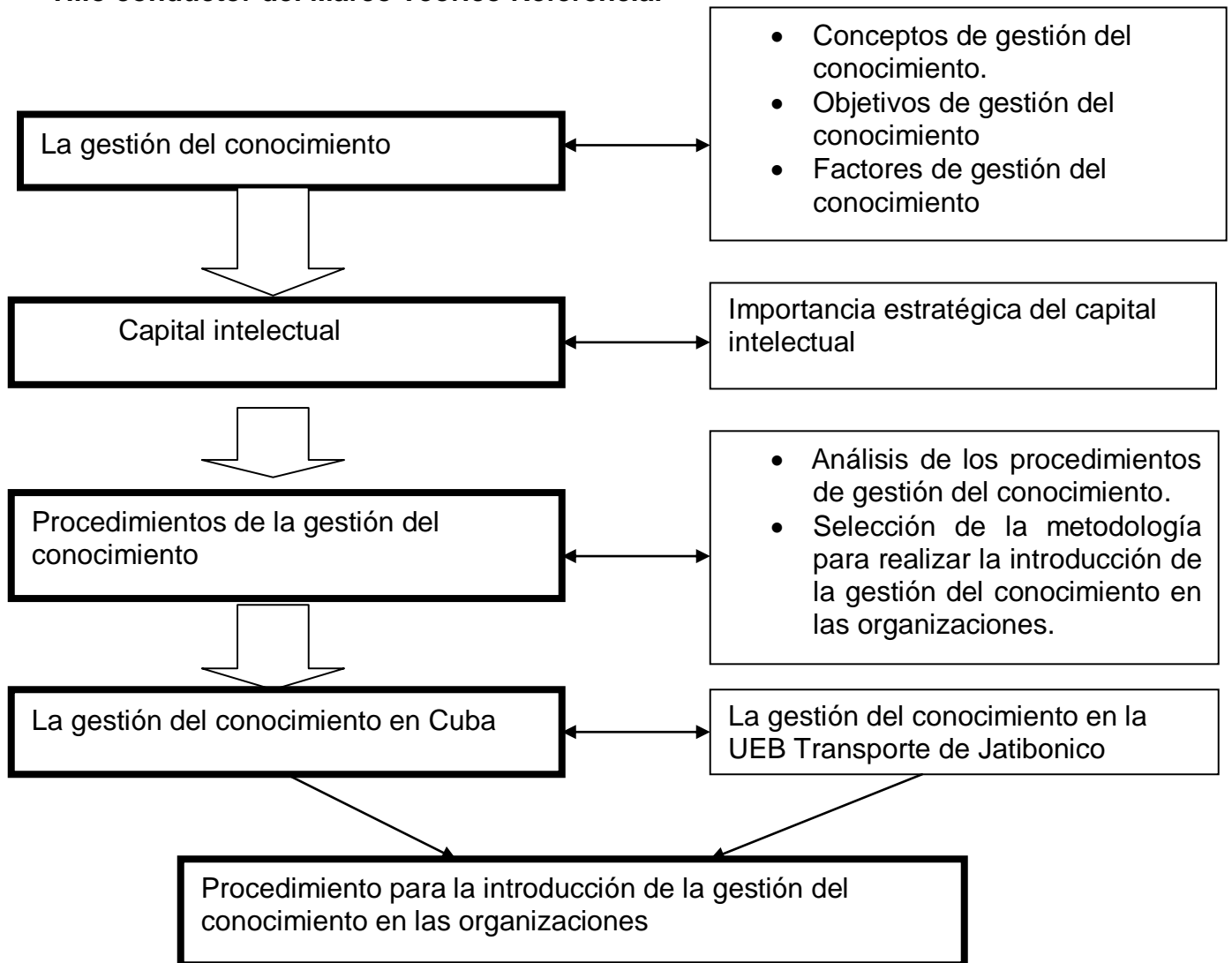


Figura 1.1 Hilo conductor. Fuente: elaboración propia

1.1 La gestión del conocimiento

El término “gestión” se define como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Acerca del término gestión del conocimiento, existen diversas definiciones, entre ellas:

Prusak (1996): "La gestión del entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en si mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos".

Aguirre y Tejedor (1997): "Se puede definir gestión del conocimiento por medio de los tres pilares básicos que la sustentan:

- Determinar el conocimiento que se necesita (para realizar la actividad presente y desarrollar los planes futuros).
- Conseguir la disponibilidad de ese conocimiento que se necesita.
- Aplicar el conocimiento eficientemente"

Andersen (1999): "Necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla en crear valor para los clientes"

Cyrineu (1999): "La gestión del conocimiento debe tener un apellido: gestión del conocimiento en la empresa, gestión del conocimiento en la enseñanza, gestión del conocimiento en las historia de las civilizaciones. De todas estas, la aplicada en la empresa es la que creo que es novedosa y es en la que merece la pena trabajar en definir (sin desprecio de las demás, por supuesto). No obstante conviene tener claro que la gestión del conocimiento es un flujo, no una cosa que se pueda manejar y atrapar"

Gates (1999): “No es más que gestionar los flujos de información, y llevar la información correcta a las personas que la necesitan”.

Edvinsson y Malone (2000): “Estrategias y procesos de identificación, captura y diseminación del conocimiento”

Bueno (2000): "Una función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear ciertas competencias esenciales"

Blanco (2001): "Práctica de la reutilización de procesos y soluciones que se han adquirido a través de la experiencia, información, conocimientos habilidades del personal de la empresa o por búsqueda en fuentes externas"

Davenport (2001): "Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés"

CITMA (2001). "Es información combinada con experiencia en su uso, situada en un contexto, junto con su interpretación y reflexión"

Fong (2002): "Proceso de identificación y captura de la pericia colectiva de una compañía cualquiera que sea el lugar donde resida y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Tiene por finalidad capturar, administrar, clasificar y estudiar el conocimiento generado en la organización"

Fernández (2003): "Conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una empresa para generar activos intelectuales que pueden explotarse y generar valor al cumplir los objetivos de nuestra empresa"

Carrión (2004): "La administración del conocimiento se relaciona con encontrar asuntos. Con transformar información en un estado usable. El estado ideal es aquel en el que se hacen todas las preguntas y se tienen todas las respuestas".

Ponjuan (2004): "Envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales".

A partir de los conceptos analizados la autora considera que la gestión del conocimiento es el sistema que contempla los principales procesos y actividades relacionados con la planificación, desarrollo, transferencia, utilización, y evaluación del conocimiento. Estos procesos de gestión del conocimiento se aplican a cada uno de los procesos de trabajo de la organización, integrándose en la gestión por procesos. Se trata de un proceso que considera en primer

término a las personas, como portadores y creadores del conocimiento y que establece el entorno favorable con relación a la estructura, cultura y estrategia de la organización.

1.1.2 Objetivos de la gestión del conocimiento

El objetivo de la gestión del conocimiento es desarrollar un sistema de gestión que permita a la empresa:

a) Un sistema de organización de conocimiento estructurado: las empresas deben contar con un sistema de información estructurado que permita a las mismas enfrentarse a los problemas naturales como:

- Rotación de personal.
- Cambios organizacionales.
- Cambios en los métodos de trabajo.
- Cambios en el mercado.
- Nuevas tecnologías.
- Competencia.
- Cambios en la línea de productos.
- Cambios en general.

b) Evitar perder el conocimiento de la organización: la gestión del conocimiento se desarrolla en las instituciones para evitar la pérdida de conocimiento de las mismas. Se concentra en el KNOW HOW y permite acumular el conocimiento de los procesos de trabajo en sus diferentes formas asegurando su permanencia.

c) Ganar nuevos conocimientos (aprendizaje organizacional): el descubrimiento de la estructura de los conceptos permite utilizar la información interna o externa de mercado para ganar conocimientos sobre lo que ocurre dentro o fuera de la organización. De esta manera el KNOW WHY abre un nuevo camino en la gestión del conocimiento para todas aquellas aplicaciones donde el objetivo es aprender nuevos procesos de trabajo.

Ello permite acumular el conocimiento organizacional no sólo de cada sector, unidad de negocio o área, sino integrar el de todas las áreas de la empresa. Implica no obstante un esfuerzo para describir con claridad sintética las clases a

las que pertenecen los objetos y asegurar que los objetos respondan a los elementos genéricos, incluidos en las clases.

1.2 Conceptos básicos de la gestión del conocimiento

Para realizar la investigación se analizaron los conceptos referentes al dato, la información, el conocimiento y la inteligencia.

Dato:

Según Ponjuan (2006) los datos son hechos discretos sobre acontecimientos. En el marco de organización generalmente se refiere a determinados recursos o a los registros de transacciones realizadas. Por ejemplo, cifras del presupuesto, producciones realizadas, dosis de un producto. Los datos no suministran explicaciones ni dan razones, describen sucesos, entidades y son expresados en un determinado sistema de codificación, asociados a un hecho o un concepto. Generalmente las organizaciones almacenan sus datos en algún soporte tecnológico.

Los departamentos que más datos producen son los que trabajan con las finanzas, la contabilidad, el marketing, la producción, etc. Todas las organizaciones los necesitan y muchas dependen de ellos. Por ejemplo, en entidades como los bancos, gran número de operaciones dependen de determinados datos, sin los cuales resulta imposible tomar decisiones, o realizar transacciones. Estos son la materia prima fundamental para la creación de información.

En las organizaciones, la buena gestión de los datos es esencial para su funcionamiento, en la actualidad muchas empresas operan con millones de transacciones diarias. Pero, en general, para la mayoría de estas, tener grandes cantidades de datos no siempre es bueno puesto que en ocasiones se hace más complicado identificar aquellos que son relevantes, ya que los datos no tienen significado en sí mismos.

Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán lo que hacer. Su importancia radica en la capacidad que tienen de

asociarse dentro de un contexto para convertirse en información y ofrecer un significado, conocimiento, ideas o conclusiones.

Información:

La información es el conjunto de datos interrelacionados de forma que aporten utilidad en la gestión o dirección de la organización. Se refiere a un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible, que debe tener emisor y receptor, así como un propósito para el que la recibe y debe ser relevante. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos, pues cuando los datos tienen un determinado significado, constituyen información.

A diferencia del dato, la información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede informar potencialmente al que la recibe sino que está organizada por algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Para Ponjuan (2006) los datos deben estar:

- Contextualizados: se conoce con qué propósito se recopilaron los datos.
- Categorizados: se sabe cuáles son las unidades de análisis o componentes clave de los datos calculados.
- Calculados: los datos pueden haber sido analizados matemáticamente o estadísticamente.
- Corregidos: pueden haberse eliminados los errores de los datos.
- Condensados: los datos pueden haber sido resumido de alguna forma más concisa.

En su concepto más elemental, la información es un mensaje con un contenido determinado emitido por una persona hacia otra y, como tal, representa un papel primordial en el proceso de la comunicación, a la vez que posee una evidente función social. A diferencia de los datos, la información tiene significado para quien la recibe, por eso los seres humanos siempre han tenido la necesidad de cambiar entre si información, que luego transforman en acciones. La información es, entonces, conocimientos basados en los datos a los cuales mediante un procesamiento, se les ha dado significado, propósito y utilidad.

Conocimiento:

Se denomina conocimiento al conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Según Ponjuan (2006) comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de estos, siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones casuales. Por eso se dice que el conocimiento deriva de la información en la medida que la información deriva de los datos. Lo realizan las personas mediante determinados procesos que casualmente también comienzan con "C".

Comparación: ¿en qué difiere la información de esta situación comparada con la de otras situaciones conocidas?

Consecuencias: ¿qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones y las acciones?

Conexiones: ¿cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?

Conversación: ¿qué piensan otras personas acerca de esta información?

Los procesos antes mencionados son realizados por las personas, es decir, en estos podrán intervenir otros medios, pero el centro de ellos parte de la acción humana. Por eso se dice que el conocimiento se transmite en documentos, mediante contactos entre personas que tienen diferente manifestación y nivel de profundidad que van desde una conversación hasta un aprendizaje. Estas actividades de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas. Al igual que existen datos en registros, e información en mensajes, existe conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso en rutinas organizativas.

El control y monitoreo de los procesos producirá sólo datos (series de números o caracteres carentes de significado por sí mismos). El análisis de dichos datos, generalmente realizado mediante técnicas estadísticas o minería de datos (data mining), y su contextualización proporciona la información. Cuando dicha

información sea interpretada por algún miembro calificado de la organización, ésta se transformará en conocimiento útil.

El conocimiento constituye una mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia, no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Es decir, en sentido más amplio, se plantea que el conocimiento es la aplicación de la información a la solución de una determinada cuestión.

De acuerdo con los criterios de Sieber (1999), a diferencia de lo que sucede con la información, el conocimiento es intrínseco a las personas, y su generación ocurre como parte del proceso de interacción entre las mismas. En otras palabras, la información tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el cerebro humano. Aún así, no hay que perder de vista que la información tanto la cuantitativa como la cualitativa es parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente será condición necesaria si se desea llevar a cabo una gestión del conocimiento de calidad.

Maestre (2001) plantea que el conocimiento es un proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano, está condicionado por las leyes del devenir social y se encuentra indisolublemente unido a la actividad práctica. El fin del conocimiento estriba en alcanzar la verdad objetiva.

Rosental y Ludin (1973) plantean que en el proceso del conocimiento, el hombre adquiere saber, se asimilan conceptos acerca de los fenómenos reales, va comprendiendo el mundo circundante. Dicho saber se utiliza en la actividad práctica para transformar el mundo, para subordinar la naturaleza a las necesidades del ser humano. El conocer mismo constituye un momento necesario de la actividad práctica de la sociedad, pues dicha actividad es propia de los hombres y estos la realizan basándose en el conocimiento de las propiedades y de las funciones de cosas y objetos.

Inteligencia:

La definición de inteligencia ha sido durante mucho tiempo un campo de controversia. Al menos existe una definición “consensuada”; American Psychological Association define la inteligencia como:

Los individuos difieren los uno a los otros en habilidad de comprender ideas complejas, de adaptarse eficazmente al entorno, de aprender de la experiencia, en encontrar varias formas de razonar, de superar obstáculos mediante la reflexión. A pesar de que estas diferencias individuales puedan ser sustanciales, éstas nunca son completamente consistentes: las características intelectuales de una persona variarán en diferentes ocasiones, en diferentes dominios, y juzgarán con diferentes criterios. El concepto de “inteligencia” es una tentativa de aclarar y organizar este conjunto de complejo de fenómenos por lo que se considera que inteligencia, es la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea, según acuerdo generalizado entre estudiosos del tema depende de la dotación genética y de las vivencias que experimentamos a lo largo de la vida.

1.2.1 Relación entre dato, información, conocimiento e inteligencia:

- El conjunto de datos puede ser información o convertirse en información a transmitirse tener, un propósito y ser relevante.
- La información es el conocimiento explicitado y base para la inteligencia en algunos casos.
- El conocimiento son todos los documentos en soporte digital o material y la inteligencia demostrada de los empleados de la organización.
- Por esto el concepto más general es Conocimiento.

1.2.2 Capital intelectual y su estructura

El valor de una empresa se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: marcas, patentes, franquicias, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés la medición de este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de

amplia base tecnológica (Internet, software, biotecnología, etc). Se puede decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual. Dentro de una organización el capital intelectual representa el conocimiento intelectual, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia 1997 surgen numerosas definiciones de autores como Edvinson y Malone, Steward o Brooking) y se han trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa y al académico.

Entre sus variadas clasificaciones, una de las más comunes sería la diferenciación de tres grandes bloques:

1- Capital humano: Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a esta, es decir forman activos individuales e intransferibles.

2- Capital estructural: Hace referencia a todo el entramado físico de infraestructura que hace posible el desarrollo del trabajo en la empresa, así como la integración de sus miembros en ella, y la facilitación de sus tareas mediante las tecnologías adecuadas. La metodología y la gestión de la organización también forman parte del capital estructural. En definitiva son activos propios de la empresa.

3- Capital relacional: Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de la empresa, o a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas...) y la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas...); los procesos de organización, producción o comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

Sin duda, la fórmula adecuada para gestionar el capital intelectual teniendo en cuenta estos activos intelectuales, es factor determinante para el progreso de la empresa. En este sentido, y como respuesta a esta necesidad, se han realizado numerosos estudios, y han surgido enfoques que siguen a diferentes líneas de investigación pero con un mismo objetivo. Por citar algunos: enfoque humano, enfoque de desarrollo e innovación, enfoque económico o financiero, entre otros.

1.2.3 Importancia estratégica de la medición del capital intelectual

Los activos organizativos de tipo intangibles constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor. En particular, un activo intangible de importancia estratégica para la empresa es el conocimiento organizacional. El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión de este activo intangible, diferente por tanto, de la gestión tradicional de los activos tangibles. Las empresas deben conocer en que situación se encuentra su conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen. Para ello, cuentan con la ayuda de herramientas de medición del capital intelectual, introducidas a mediados de la década de los noventa, y cuyo desarrollo aún está en fase embrionaria.

1.3 Factores de la gestión del conocimiento.

Según Ghernand (2000) la gestión del conocimiento se basa en la integración de tres factores fundamentales, según se muestra en la figura 1.2.

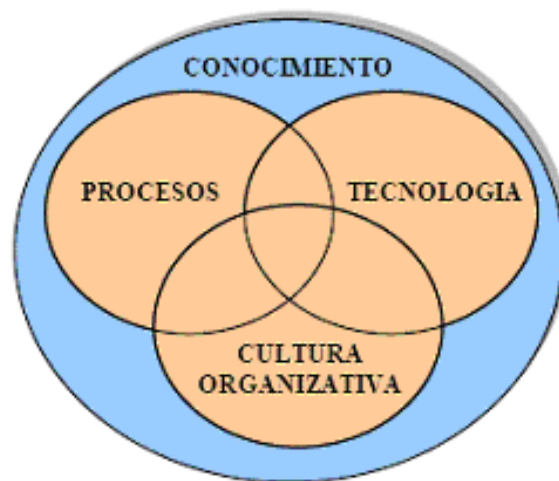


Figura 1.2: Factores de la gestión del conocimiento. Fuente: Ghernand (2000).

Cultura organizativa.

Para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito hay que reflexionar inicialmente acerca de la cultura organizativa y hacerse las siguientes preguntas:

¿Está mi organización preparada para compartir el conocimiento? En muchas organizaciones el conocimiento es fuente de poder, “tanto sabes tanto vales”, no existe comunicación entre diferentes unidades, el personal tiene asignada una función y está orientada sólo al cumplimiento de la misma. En este tipo de organización los empleados no están dispuestos a compartir su conocimiento bien porque lo ven como un capital propio que les puede ayudar a conseguir una mejor posición dentro de la organización, o bien por temor a que el hecho de compartir su conocimiento signifique perder la razón de su puesto de trabajo, y por tanto su empleo.

Sin embargo, para que un proyecto de gestión del conocimiento consiga los resultados esperados es necesario que esté dispuesto a compartir el conocimiento. Para ello es necesario que los empleados se sientan como parte integrante de la empresa (“si la empresa va bien, yo voy bien”).

Procesos.

Cambio en los procesos que favorezcan el intercambio de la información y del conocimiento, teniendo en cuenta que el conocimiento debe considerarse como un producto de suma importancia a obtener en la realización de las tareas cotidianas.

Por tanto, el rediseño de procesos de negocio (BPR) se considera como un paso previo en la gestión del conocimiento.

Tecnología.

La aparición de nuevas tecnologías (groupware, internet, datawarehouse, etc.) que facilitan el análisis y distribución de la información han servido como catalizadores en el impulso que ha tenido la gestión del conocimiento. En un apartado posterior se comentarán la utilización de todas estas tecnologías para crear lo que se denomina una red de gestión del conocimiento, conjunto de tecnologías (redes corporativas de comunicaciones y aplicaciones) que soportan la gestión del conocimiento.

1.5 Enfoques de gestión del conocimiento

En la actualidad existen dos enfoques a través de los cuales se puede gestionar la información y el conocimiento en una organización, su principal función es

desarrollar el proceso de gestión empresarial mediante el fortalecimiento de las necesidades que existan en la entidad. A continuación se amplían los dos enfoques fundamentales:

1.5.1 Enfoque estratégico de la gestión del conocimiento

Para realizar un análisis del mismo es necesario conocer los diferentes tipos de enfoques que existen en la actualidad en el mundo corporativo.

- Enfoque tecnológico: La mayoría de las empresas empiezan sus pasos en la gestión del conocimiento mediante la implantación de una herramienta tecnológica. Normalmente se utiliza Intranets o Lotus Notes y comienzan buscando y registrando contenidos para distribuir con esas herramientas.
- Enfoque de calidad /reingeniería /mejores prácticas: La segunda aproximación a la gestión del conocimiento más extendida es construir sobre un sistema de calidad o sobre esfuerzos de reingeniería. El objetivo más común es recopilar “mejores prácticas” o maneras efectivas de ejecutar los procesos o subprocesos que han sido identificado dentro o fuera de la empresa. Estas buenas prácticas son almacenadas en receptores del conocimiento electrónicos para su distribución por toda la organización.
- Enfoque de aprendizaje organizacional: Comenzar la gestión del conocimiento centrándose en el aprendizaje organizacional suele ser una buena solución, pero las empresas raramente lo usan ya que ignoran la posibilidad de estructurar el conocimiento.
- Enfoque tomando decisiones: Fabricar conocimiento valioso para la organización es en el fondo la capacidad de tomar las mejores decisiones y acciones según las bases del conocimiento. Para ellos es importante saber quién posee el conocimiento y cuándo con el fin de determinar como el conocimiento es reflejado en decisiones específicas.
- Enfoque contable: Los sistemas de contabilidad son un pobre reflejo de los valores intangibles e intelectuales de las corporaciones. Muy pocas empresas han creado su propio sistema de contabilizar el conocimiento y el capital intelectual.

- Enfoque de gestión por competencias: Se contrata el personal que posee las características deseadas, en correspondencia con la actividad que se va a desarrollar.

1.5.2 Enfoque sistémico de la gestión de conocimiento

Un sistema de gestión del conocimiento, en sentido general, supone que una organización se dote de tres funcionalidades estratégicas distintas, pero reunidas en una sola y misma aplicación informática:

- Reutilización o realimentación del valor añadido que la organización genera y adquiere, y que representa el capital intelectual de la misma, al servicio de la resolución de nuevos problemas, incrementando de esta manera el valor añadido de los servicios producidos y el rendimiento de dicha actividad.
- Investigación y análisis al servicio de las personas, que en la organización son los productores de valor añadido y/o son responsables de tomar decisiones críticas sobre la base de una adecuada disposición de información diversa (datos, papel, textos electrónicos, etc.), y una rápida respuesta.
- Acceso unificado a todas y cada una de las capas de información tejidas sobre la estructura organizacional.

En la práctica, el individuo en la organización se enfrenta a todo el conocimiento o a una parte de él, por eso la gestión del conocimiento organizacional debe ser también un instrumento de investigación.

El soporte de un sistema de gestión del conocimiento lo constituye la información documental que a diario es generada en las organizaciones. De manera que si la misma se maneja en forma automatizada se podrá mantener más accesible y más segura, por lo tanto, más viva. Este objetivo justifica por si mismo la incorporación de unos métodos y unas aplicaciones informáticas apropiadas.

En la consideración entre el manejo de información producida en la organización y la integración de esa información a nuevo conocimiento se deben considerar dos alternativas válidas. La primera es la posibilidad de introducir un sistema de gestión documental el cual soluciona la gestión de los archivos que internamente

se mantienen, transformando operaciones manuales en automatizadas y generando documentos electrónicos y soportes en papel, en los casos requeridos. La segunda opción está referida al manejo integrado e independiente de los sistemas de información ya existentes el cual introduce el concepto de sistemas de gestión del conocimiento, sin que ello signifique mayores costos o mayores complicaciones tecnológicas.

1.6 Procedimientos de gestión del conocimiento consultados

En la literatura internacional y nacional se pueden encontrar múltiples metodologías que establecen procedimientos para gestionar el conocimiento. Después de considerar la similitud de características con la entidad objeto de estudio, se consultaron nueve metodologías para la gestión del conocimiento de la práctica internacional y del ámbito nacional, cuyas particularidades principales se exponen en la Tabla No. 1.

Tabla No. 1 Procedimientos de gestión del conocimiento

Procedimientos	Autor, año	Características
Metodología para la captura y transferencia del conocimiento	Universidad de Columbia, EEUU. Strocchia, M. (2001)	Incluye cinco etapas o fases principales: definición, compromiso, captura, validación y transferencia. Esta metodología hace mayor énfasis en la comprensión por los participantes (fase 2) de la importancia y necesidad de la captura y transferencia del conocimiento; pero no aporta las herramientas requeridas para gestionarlo.
Metodología para la Gestión del Conocimiento	López Viñeola, A. (2001)	Consta de diez etapas comprendidas en cuatro fases básicas: orientación al diseño, arquitectura de indicadores, la fase de informática y la fase de utilización. Cada etapa constituye un proceso educativo valioso para todos los niveles, y hace un amplio uso del tablero de comando. Esta metodología considera importante el análisis inicial de la organización y está más orientada a los procesos que a las personas.

Tabla No. 1 Procedimientos de gestión del conocimiento. Continuación...

Metodología de José María Zaracho	Zaracho, J. M. (2001)	Esta metodología está centrada fundamentalmente en las personas, en la identificación de los conocimientos y los talentos, así como en el cambio cultural necesario para la gestión, pero no menciona las herramientas que deben emplearse para gestionar el conocimiento.
Metodología empleada en Telefónica, Investigación y Desarrollo	Daurell y Gamero, (2002)	Esta metodología consta de siete pasos que van desde la alineación con los objetivos de la organización, hasta la construcción de bloques para la gestión del conocimiento. Facilita la recolección, organización, transformación y distribución de forma paulatina, y hace énfasis en la preparación para el cambio cultural de la organización; y aunque no establece una secuencia lógica en los pasos o etapas algunas acciones de esta metodología fueron consideradas en la presente investigación.

Tabla No. 1 Procedimientos de gestión del conocimiento. Continuación...

<p>Metodología de Gestión del Conocimiento de la Empresa Multinacional Unilever</p>	<p>Ordoñez de Pablos, P. (2002)</p>	<p>Está sintetizada en tres etapas, pero abarca acciones encaminadas a crear, capturar y transferir el conocimiento, empleando gran cantidad de herramientas informáticas. Se centra en los procesos y la tecnología, más que en las personas.</p>
<p>Metodología para gestionar el conocimiento en una empresa (PYME) argentina,</p>	<p>Biasca, R. E. (2002)</p>	<p>El autor establece cuatro pasos para gestionar el conocimiento, prestando especial atención a la selección de los indicadores y establece las herramientas informáticas en su Metodología, pero no considera sustancial lo relacionado con la cultura organizacional.</p>
<p>Propuesta de metodología para la introducción de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas</p>	<p>Estrada Sentí, V. y Febles Rodríguez, J. P (2002)</p>	<p>Incluye siete pasos principales que van desde una etapa de preparación, hasta la etapa de evaluación general del sistema. Constituyen la base esencial sobre la que se elaboró la propuesta de la Metodología para los DF. Las etapas siguen una secuencia lógica e incluyen gran cantidad de acciones que aseguran el conocimiento.</p>

Tabla No. 1 Procedimientos de gestión del conocimiento. Continuación...

<p>Metodología integral para la gestión de formación</p>	<p>Marrero Fornaris, C. E. (2002)</p>	<p>Esta metodología incluye siete etapas que abarcan desde la determinación de los conocimientos esenciales hasta la implantación de un sistema de medición. Es abarcadora y está más orientada a los aspectos tecnológicos que a las personas.</p>
<p>Metodología para realizar la Introducción de la gestión del conocimiento en las Organizaciones.</p>	<p>Ponce Arencibia, A. y Falcón Villaverde, P (2005)</p>	<p>Esta metodología propone 5 etapas que abarca desde la concepción del proyecto de gestión del conocimiento, hasta la evaluación de gestión del conocimiento implementada, con el objetivo de verificar si los resultados del proyecto se han integrado al trabajo diario de la organización.</p>
<p>Procedimiento para la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones</p>	<p>Llano, E. (2006)</p>	<p>Este procedimiento contempla cinco fases que incluyen diagnóstico, preparación para el cambio, planificación, implementación de la gestión del conocimiento, control, retroalimentación y mejora continua. Presenta los indicadores para alcanzar la excelencia empresarial.</p>

1.7 Particularidades de la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas

En el entorno organizacional cubano se han desarrollado acciones dirigidas a la gestión del conocimiento. Se destacan en particular GECYT, actualmente denominada empresa de gestión del conocimiento y la tecnología, y CUBACEL quien desde muy temprano comenzó a trabajar la gestión del talento humano como su principal atributo competitivo.

También resaltan los desarrollos llevados a cabo en las instituciones del Polo Científico de la Habana donde se destaca el Centro de Inmunología Molecular. También se han destacado el Instituto Finlay y BioCen. La red INFOMED como una de las más eficientes en el país. A estas organizaciones se suma CUBAENERGÍA, la Biblioteca Nacional José Martí, el Instituto de Planificación Física, CUPET, ETECSA, INSTEC y el SIME.

En el caso particular del MITRANS en el nivel central se realizan acciones en este sentido y cuenta con determinados centros destinados a un trabajo más profesional en cuanto a la gestión del conocimiento.

Se han desarrollado pocos procedimientos para la gestión del conocimiento en el contexto cubano; dentro de estos se destaca el de Llano (2006) y la metodología de Ponce Arencibia.(2005)

Todos estos ejemplos muestran que en Cuba ya se han dado pasos encaminados al desarrollo estratégico de sus recursos intangibles, sin embargo, los resultados de los estudios realizados indican que, a pesar de existir mucho interés, aún no se puede considerar como una práctica la gestión del conocimiento.

Para desarrollar la presente investigación la autora decide utilizar la metodología de los investigadores Ariel Ponce Arencibia y Pedro Falcón Villaverde (2005), del Centro de Investigación y Gestión Tecnológica, por ser la que más se ajusta al contexto de la UEB Transporte de Jatibonico. (Anexo 1) y a partir de allí diseña un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento.

1.7.1 La gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.

En la entidad actualmente no existe un procedimiento para gestionar el conocimiento, aunque se usan esporádicamente y de forma desorganizada algunas herramientas de gestión. Carece de una cultura del conocimiento, lo que se manifiesta en que no existe proyección para resguardar y aumentar los conocimientos y experiencias con vistas a lograr una ventaja competitiva. Existe una pobre red informática. No se cuenta con un manual de procedimientos para capacitar a las personas que comienzan a trabajar en la empresa. Hay insuficiencias en la capacitación del personal y directivos de la empresa. Limitado acceso a la información que se genera en la organización. No existe un procedimiento para capturar, procesar y diseminar la información y generar conocimiento. No existe una base de datos con las competencias profesionales. No está conformado el mapa de conocimiento de cada puesto de trabajo en la organización.

1.8 Conclusiones parciales del capítulo

1. Después de analizar la bibliografía relacionada con el tema la autora considera que la gestión del conocimiento se destaca como una herramienta importante para el desarrollo de las organizaciones en el contexto actual en que se desempeñan, conduciéndola a lograr una mayor competitividad y desarrollo de talento humano, con apoyo de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.
2. Se realizó un análisis de los procedimientos de gestión del conocimiento, tanto internacionales como nacionales, concluyendo que para el desarrollo de esta investigación se tomará como base la metodología para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones, de los investigadores Ariel Ponce Arencibia y Pedro Falcón Villaverde, por ser la que más se ajusta a las características de la UEB Transporte de Jatibonico.

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Para el desarrollo del presente capítulo se realizó un análisis de la propuesta metodológica de los investigadores Ariel Ponce Arencibia y Pedro Falcón Villaverde (2005), del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos, los cuales proponen una metodología a seguir para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones y a partir de la misma se diseñó un procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico. En este capítulo se fundamenta cada una de las etapas que lo conforman.

2.1-Marco de referencia de la gestión del conocimiento

Para comenzar la implementación de la gestión del conocimiento en la organización, se deben tener en cuenta algunos elementos que integran su marco de referencia.

1. Razón de ser de la organización
2. Actividades principales de la gestión del conocimiento
3. Facilitadores

Razón de ser de la organización:

Debe estar en el centro de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento, representando los procesos que añaden valor, por ejemplo el desarrollo de estrategias, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, producción y entrega de servicios, ventas, atención al cliente etc. Estos procesos representan el contexto organizacional que en el que se aplica conocimiento de carácter crítico debido a su grado de importancia, como es el caso de conocimiento sobre los productos y servicios, los clientes y la tecnología. Estos procesos se convierten en interorganizacionales en la medida en que las organizaciones operen en redes con clientes, socios y suministradores.

Actividades principales de la gestión del conocimiento.

Las actividades que lleva a cabo la gestión del conocimiento son: Identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento. Este ciclo se considera como un proceso integrado que apoya los procesos del negocio más amplio. Su

integración y desempeño dentro de la organización debe ser apoyado por métodos y herramientas de gestión del conocimiento apropiados y que van a ser los componentes del modelo. Las actividades básicas de la gestión del conocimiento están relacionadas con diferentes campos del saber. Los especialistas en estos temas definen varias actividades que integran el “ciclo de vida del conocimiento” o la “cadena del valor del conocimiento”; siendo las más generales las destinadas a identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento. Las organizaciones pueden incluir otras actividades, como es el caso de filtrar y seleccionar el conocimiento.

Las más comunes son:

- **Identificar el conocimiento:** En este paso las organizaciones deben pensar qué es lo que quieren lograr y el conocimiento que necesitan para ello. Se debe incluir un análisis enfocado a identificar los gaps o brechas para identificar los conocimientos que no se ha adquirido (sea tácito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.). Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencias a tener en cuenta los constituyen los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos, salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormentas de ideas, retroalimentación con los clientes, etc...
- **Crear Conocimiento:** Descubrir como se crea el conocimiento en la organización, teniendo en cuenta los individuos y los grupos. Considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, por ejemplo en la creación de nuevos productos y servicios.
- **Almacenar el Conocimiento:** Este paso es significativo en la construcción de activos del conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización. Adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa para la organización en caso de que se retiren o decidan abandonar la organización por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en cada en

gran medida si la organización fuese capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados, etc.) de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.

- **Compartir el Conocimiento:** El objetivo de esta etapa esta dirigido a transferir el conocimiento al lugar al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se pude compartir mediante el registro de en base de datos, o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añaden valor. La mayoría del conocimiento se transmite de de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, aprendizaje, en el trabajo diario, etc. Las herramientas que facilitan este proceso son: Internet, Intranet, bases de datos, comunidades de prácticas, rotación de puestos de trabajo, seminarios, cursos, et. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante de la gestión del conocimiento: utilizar el conocimiento.
- **Utilizar el conocimiento:** El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la organización. El exceso de conocimiento no se utiliza a plenitud, por ello es importante asegurarse de que las actividades que se realizaron previamente se ejecutaron de forma correcta. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la organización y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento.

Facilitadores

Constituyen la tercera parte del marco de referencia, incluyendo dos categorías principales denominadas conocimiento organizacional y conocimiento personal, complementándose una a otra. Son los facilitadores de las actividades del conocimiento descritas anteriormente. El conocimiento personal incluye capacidades humanas, tales como la ambición, habilidades, comportamientos, experiencias, administración del tiempo y otros que deben desarrollarse a nivel

personal y grupal para generar mejoras a partir de la administración del conocimiento. El conocimiento organizacional está constituido por las capacidades que los líderes deben establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento en los procesos que añaden valor, ya sea para las partes interesadas internas de las empresas (directivos y empleados) o externas (suministradores y clientes).

2.2- Procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento

Para la introducción de la gestión del conocimiento en una organización deben realizarse una serie de pasos que satisfagan las necesidades de conocimiento de la organización. Debe estar basado fundamentalmente en herramientas de gestión del conocimiento para que cada una de las funciones anteriores se integre en función de lograr objetivos estratégicos de conocimiento. Se han determinado 5 etapas para diseñar este procedimiento que servirá de base para su posterior implementación en la empresa. Ver **Figura 2.1**.

2.2.1- Etapa1: Creación del grupo de trabajo y definición de los expertos.

Para cumplimentar esta etapa se deben cumplir con varios requisitos:

1: La designación de un funcionario de alto nivel en la organización para actuar como coordinador del grupo y de las acciones que se deriven en el proceso de trabajo para la realización del diagnóstico.

2: Conformar el grupo de trabajo, integrado por los principales administrativos de la empresa y personas encargadas de áreas claves, además de especialistas que asesoren la actividad con una buena preparación y una visión amplia. Este grupo de trabajo es el encargado de la aplicación de los instrumentos y herramientas para la obtención de información

3: Selección de expertos a partir de especialistas y directivos con experiencia, buena trayectoria laboral y conocedores del tema de investigación para validar los resultados del diagnóstico y de las acciones que se proyecten.

4: Contar con el apoyo de la alta dirección y considerar la vía para informar a la organización sobre los resultados.

5: El número de sesiones de trabajo se realizará en dependencia de la complejidad de la organización en términos de conocimiento.

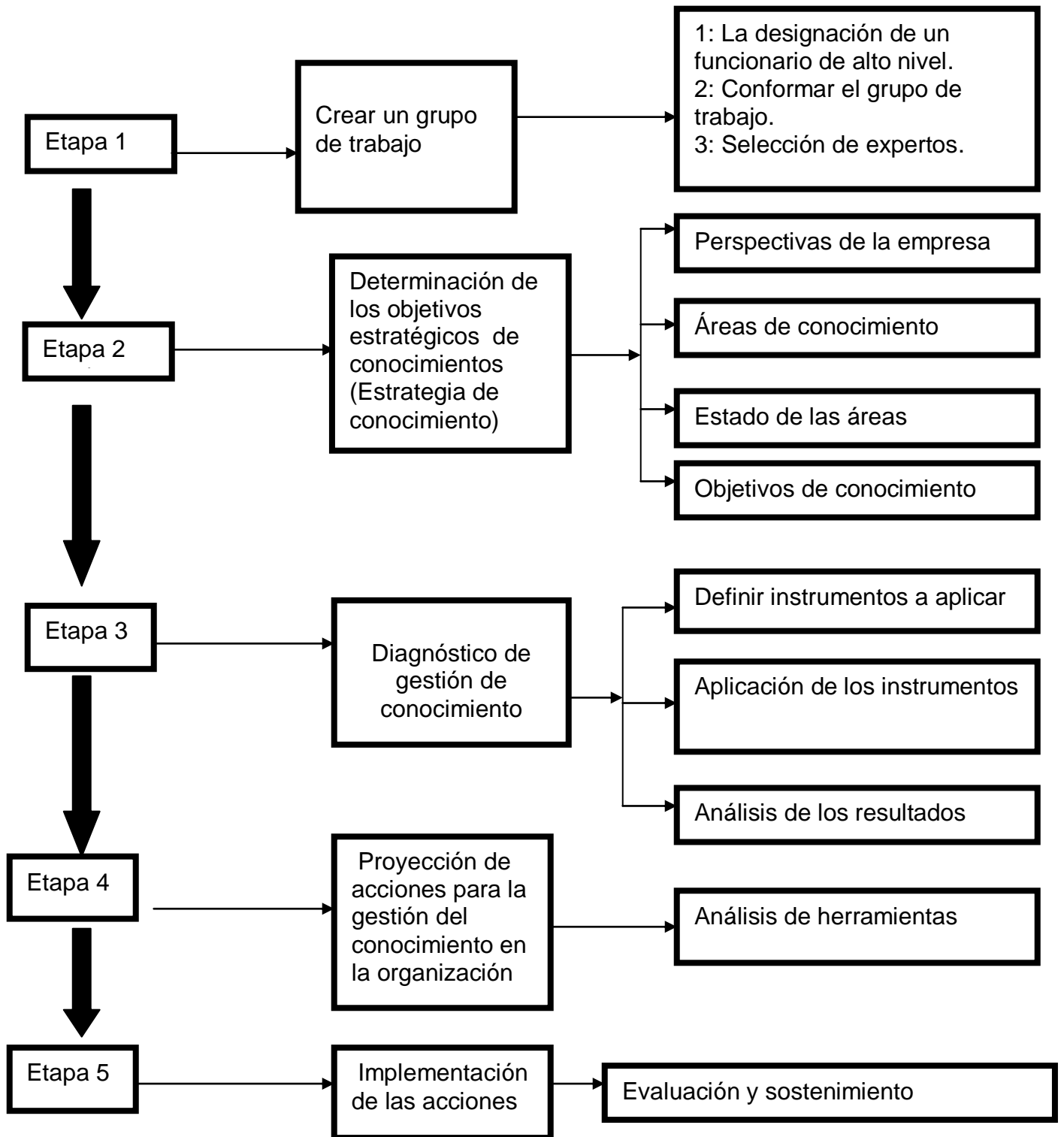


Figura 2.1 Procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Fuente: elaboración propia

2.2.2 Etapa 2: Determinación de los objetivos estratégicos de conocimientos

Una vez definido el grupo de trabajo y los expertos se procede a realizar una caracterización de la empresa con el fin de determinar los objetivos estratégicos de gestión del conocimiento sobre la base de los problemas que posee la entidad. Para la implementación de la gestión del conocimiento se comienza por el análisis de la estrategia de conocimiento, es preciso analizar los métodos que se exponen a continuación:

Métodos para desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento

Existen varios métodos para desarrollar un procedimiento de gestión del conocimiento. Uno de ellos comienza desde la estratégica básica de negocios que la organización está siguiendo. Por ejemplo, si la organización opera en grandes mercados, usualmente ofrecerá productos y servicios altamente estandarizados. Su objetivo es lograr alta eficiencia a través de productos y procesos de este tipo.

Esta orientación requiere la reutilización del conocimiento, por ejemplo, dentro del departamento de ventas mediante el uso de ofertas estandarizadas y dentro de la función servicio al cliente con el uso de una base de datos de preguntas y respuestas para proveer a los clientes con información precisa. Por lo tanto, esas organizaciones deben esforzarse para codificar su conocimiento, por ejemplo, en las descripciones de los productos para los clientes y descripciones de los procesos para los trabajadores y técnicos. Si la organización opera en un mercado en el que los clientes requieren soluciones únicas para sus problemas, las normas no los satisfarán, debiéndose ofrecer soluciones personalizadas.

En este entorno no hay tiempo suficiente para documentar y codificar todo el know-how relevante, debiéndose almacenar en una base de datos la experiencia básica de los empleados para identificar fácilmente los expertos internos. En este caso el conocimiento se intercambiará directamente por teléfono, cara a cara, en el trabajo, en línea o soportado por herramientas de colaboración fáciles de usar. Sin embargo, la elección de una de estas estrategias no debe implicar una decisión excluyente; debiendo estar orientada hacia el logro del balance

adecuado entre el nivel de codificación requerido y el intercambio directo de conocimiento. Estos métodos se conocen con el nombre de “codificación”, “persona – sistema”, “personalización”, o “persona-persona”.

Experiencias empíricas sugieren que las organizaciones deben comenzar su primera iniciativa de gestión del conocimiento en las áreas que consideran como competencias centrales, tales como Marketing y Ventas, I + D o Producción. Por ello un método posible podría comenzar con la selección del área de negocios o los procesos que deben estar soportados por la gestión del conocimiento, por ejemplo: Si la organización se esfuerza en innovar productos, la iniciativa de gestión del conocimiento podría incrementar la administración del desarrollo del conocimiento, construir relaciones en red con unidades de investigación externas en las universidades y emplear un agente del conocimiento para buscar de forma constante las innovaciones y patentes más recientes dentro del área del negocio. Si la empresa persigue la excelencia en los servicios, sus esfuerzos de gestión del conocimiento deberán invertirse en esfuerzos de mejoramiento continuo internos, involucrando los trabajadores de servicio, compartir el conocimiento entre el personal de mantenimiento, planificación, técnicos y los trabajadores de línea; así como el entrenamiento en el uso de nuevas tecnologías y equipamiento. También existe relación entre los sistemas de administración orientados a procesos que a menudo existen en las pequeñas y medianas empresas. Esto podría hacer más fácil la entrada de los procedimientos de gestión del conocimiento para las empresas, dado que la idea de trabajar con enfoque a procesos y la mejora continua debería emplearse en estas organizaciones.

Después de conocer los métodos existentes se asume que la estrategia a utilizar es la de excelencia en los servicios. Dicha estrategia consta de cuatro pasos básicos.

Los pasos son los siguientes:

1. Determinación de las perspectivas más significativas para la empresa.
2. Determinación de las áreas de conocimiento más significativas de acuerdo con las perspectivas seleccionadas.

3. Determinación del estado de las áreas de conocimiento de la empresa y de lo que se debe mejorar.

4. Determinación de los objetivos estratégicos de conocimiento.

En cada uno de estos pasos se deben hacer preguntas de apoyo:

Paso 1

¿Cuáles son las perspectivas de negocios más significativas para el futuro próximo?

Estas perspectivas son aspiraciones futuras de incremento de la actividad de la empresa, nuevas tareas asignadas por la sociedad o el estado, planes presentes que aún no se han cumplido.

Paso 2

¿Cuáles áreas de conocimiento son las más significativas para las perspectivas de negocios seleccionadas?

Un área de conocimiento es un conjunto de habilidades, capacidades, información, experiencias que tienen características comunes o se relacionan entre sí y deben ser adoptadas o aprendidas por las personas de las empresas.

Paso 3

¿Cuál es el estado de las áreas del conocimiento y donde se debe mejorar?

El proceso de estrategia del conocimiento puede realizarse empleando tres dimensiones claves para evaluar el estado actual o meta de las áreas del conocimiento identificadas en el paso anterior.

Habilidades: (Destrezas y experiencias) que representan la profundidad y abstracción del conocimiento; siempre está vinculada a personas en particular dentro de la estructura organizativa.

Difusión: Refleja en qué grado están distribuidas las habilidades y la experiencia, y cómo funcionan los procesos de distribución.

Codificación: Expresa en qué medida y cómo el conocimiento está documentado, estructurado o expresado de alguna forma.

Paso 4:

¿Cuáles son los objetivos de conocimiento a cumplir según el estado en que se encuentran las áreas de conocimiento?

Basados en las conclusiones sacados de los pasos de análisis y evaluación, el equipo de la administración está en condiciones de formular las propuestas de las áreas del conocimiento más relevantes

Dimensiones a considerar en la determinación de los objetivos de conocimiento

1. Tecnología:

La tecnología es un habilitador de la gestión del conocimiento si es de uso común dentro de la organización en la que una iniciativa se va a implantar. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión debe estar orientada al grado de madurez que tiene la tecnología en el área afectada. ¿Los usuarios la conocen, la utilizan de manera natural como parte de su trabajo diario, o por el contrario la ven como algo extraño, sofisticado, complicado, poco amigable o que les impone "más" trabajo?

2. Procesos:

Una iniciativa de gerencia de conocimiento solo tendrá éxito si la organización comprende cual es su relación con el proceso del negocio al cuál se desea aplicar. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión tiene que ver con el grado de comprensión que se tenga respecto a relación proceso-iniciativa. Existe la tendencia a suponer que haciendo la información disponible se conseguirá que las personas la utilicen. Por lo general esta suposición es incorrecta. La única manera de evitar este problema es dejando claramente establecida la relación entre el flujo de la información y la iniciativa de gestión del conocimiento.

3. Personas:

Algunos investigadores aseguran que el conocimiento no existe fuera de las mentes de las personas. El conocimiento afuera del "conocedor" es simplemente información. Por lo tanto hay que reconocer que en el desarrollo de una iniciativa de gerencia de conocimiento, la gente es clave. La evaluación de esta dimensión comprende tanto el grado de conocimiento de las personas sobre la información envuelta (adquisición, transformación y representación) como su motivación para actuar de acuerdo con dicha información. Debe entenderse y tenerse en cuenta el grado de habilidad y "autoridad" para manipular información atribuida a

quienes estarán involucrados en la iniciativa. En esta dimensión también están incluidas las políticas establecidas para recompensar a los empleados por la reutilización del conocimiento o por la creación de nuevo conocimiento.

4. Contexto:

El contexto está conformado por la cultura de la empresa y el clima laboral. La cultura tiene que ver con las características propias y relevantes de la organización, sus costumbres, la manera como se "hacen" las cosas y lo que se considera aceptable o reprochable. El clima laboral es el ambiente puntual que se vive debido al estado de ánimo del personal, por lo general sincronizado con las presiones del negocio, la época del año, la competencia, el presupuesto disponible etc. La unión entre la cultura y el clima laboral es el contexto. El contexto es el entorno en el cual los procesos del negocio deben ser cambiados o mejorados por la iniciativa de gerencia de conocimiento. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión tiene que ver con "qué tan lista" se siente la organización para acometer la implantación de la iniciativa. ¿El patrocinador comprende realmente su papel y está dispuesto a apoyar la iniciativa? ¿Cómo ven sus compañeros a los que han sido asignados para trabajar en la implantación? ¿Los respetan y le atribuyen valor al trabajo que están haciendo o los consideran "en la nevera" por estar participando en la implantación? ¿Los jefes de línea están enterados de su responsabilidad y el papel decisivo que juegan para lograr el éxito? ¿Están dispuestos a cambiar sus hábitos de trabajo? Es importante destacar que si la organización se esfuerza en innovar productos, la iniciativa de gestión del conocimiento podría incrementar la administración del desarrollo del conocimiento, construir relaciones en red con unidades de investigación externas en las universidades y emplear un agente del conocimiento para buscar de forma constante las innovaciones y patentes más recientes dentro del área de negocio. Si la empresa persigue la excelencia en la producción, sus esfuerzos de gestión del conocimiento deberán invertirse en esfuerzos de mejoramiento continuo internos, involucrando los trabajadores de línea; así como el entrenamiento en el uso de nuevas tecnologías y equipamiento. Esto podría hacer más fácil la entrada de los procedimientos de

gestión del conocimiento para las empresas, dado que las ideas de trabajar con enfoques a procesos y la mejora continua debería emplearse en estas organizaciones.

2.2.3. Etapa 3: Diagnóstico de Gestión de Conocimiento

En la actualidad es posible que la mayoría de las empresas que se enfrentan a la necesidad de administrar su conocimiento ya estén utilizando algunos de los métodos y herramientas disponibles a este fin.

Con el diagnóstico se pretende analizar el conocimiento de la entidad, tomando como base los objetivos estratégicos de conocimiento que fueron diseñados en la etapa anterior para realizar una valoración cualitativa.

Se utilizará como instrumento para el diagnóstico una encuesta, que tendrá como principal objetivo analizar el conocimiento en la entidad.

2.2.3.1. Aplicación de los instrumentos

Una vez definida la encuesta como instrumento para realizar el diagnóstico, se realiza un trabajo grupal con los especialistas donde se les explica sobre cómo se debe aplicar este cuestionario para la obtención de la información sobre el comportamiento del conocimiento y las acciones que contribuyan a su mejoramiento. El tipo de muestreo que se utilizará es aleatorio.

2.2.3.2. Análisis y procesamiento de la información obtenida

Con la información obtenida con la aplicación de la encuesta se procede entonces a unificar los criterios emitidos por los especialistas, para esto primero se organizan todos los problemas que afectan la gestión del conocimiento según sus criterios.

Para la validación se seleccionarán expertos teniendo en cuenta que sean los trabajadores de más experiencia y conocimiento de la empresa.

Discusión en el consejo de dirección de los resultados del diagnóstico.

Una vez terminada la fase de diagnóstico se procede a discutir los resultados del mismo con el consejo de dirección y con la participación del grupo gestor para definir las acciones a desarrollar y crear las condiciones necesarias con el fin de iniciar el proyecto de gestión del conocimiento en la empresa.

2.4. Etapa 4: Proyección de las acciones para la gestión del conocimiento en la organización

En esta etapa se deben definir a través del trabajo con los especialistas las herramientas básicas de gestión del conocimiento, por lo que se formulan las preguntas siguientes:

¿Se cuenta con herramientas que pueden desarrollarse o que puedan ser adaptadas posteriormente?

¿Es posible obtenerlas, comprarlas o implementarlas?

¿Existen soluciones alternativas?

¿Se necesita ayuda externa?

¿Cuáles son los costos?

Las herramientas de gestión del conocimiento están en correspondencia con las actividades centrales de ellas (identificar, crear, almacenar, compartir y usar). A continuación se muestran ejemplos:

Identificar conocimiento: revisión después de la acción, lecciones aprendidas, debriefing, balances de know-how, portafolio del conocimiento, mapas del conocimiento, agente del conocimiento (knowledge brokers), tablero de comando (balanced scorecard) y evaluación de patentes.

Crear el conocimiento: mejores prácticas, tormenta de ideas, mapas cognitivos, socios externos, fusiones y adquisiciones, espacio abierto, historias de éxitos, esquemas de sugerencias, círculos del conocimiento, talleres y bibliotecas.

Almacenar el conocimiento: bases de datos, sistemas de gestión de documentos, bases de datos de empleados (conocimientos, formación, experiencias, etc.), páginas amarillas, data warehouse, sistemas expertos, literatura especializada y manuales.

Compartir y usar el conocimiento: conferencias internas, videoconferencias, forum de discusión, línea caliente, intranet, publicaciones empresariales sobre empleados, grupos de noticias, circulares y encuentros de conocimientos (internos).

Proyección de acciones

Las acciones que debe proyectar la empresa deben estar encaminadas a fomentar la introducción de la gestión del conocimiento para de esta forma, mejorar el capital intelectual de la misma

Es importante además, realizar una definición de los demandantes de conocimiento que posee la entidad, que no son más que los mismos trabajadores que de una forma u otra estén vinculados con las informaciones y los documentos de los procesos existentes.

La incorporación de un gestor de conocimiento será otro componente decisivo en este aspecto y será el responsable de organizar la información y flujo del conocimiento dentro de la empresa; ya que es quien domina la perspectiva general de los procesos de gestión del conocimiento.

Los gestores del conocimiento no deben realizar la totalidad de estas tareas, sino motivar a sus colegas a que colaboren con la iniciativa; por ello el gestor de conocimiento es también un gestor del cambio.

Por último, se propone analizar como herramienta de conocimiento la creación de una base de necesidades que constituye una evolución lógica de los sistemas de bases de datos tradicionales, en un intento de plasmar no solo cantidades de datos, sino elementos de conocimientos (normalmente en forma de hechos y reglas), así como, la manera en que estos elementos han de ser utilizados. Las bases de conocimiento pertenecen a una etapa muy posterior a las bases de datos, surgieron como respuestas a las necesidades que las aplicaciones de estas disciplinas planteaban, pueden almacenar, hechos, conjunto de reglas; que se sirven para obtener información que no se encuentra almacenada de forma explícita.

Esta base debe estar dotada de una considerable capacidad a partir de la información que contenga. Esto se debe a que la necesidad de una notación precisa para representar el conocimiento en la entidad es evidente. La idea que se defiende, por tanto, es aprovechar la experiencia acumulada para emplearla en la creación de representaciones conceptuales que, además de servir al gestor de conocimiento, garantiza la integración de la base de necesidades de

conocimiento con sistemas más amplios de gestión del conocimiento, de modo que los recursos creados por el gestor puedan ser utilizados en la empresa con mayor envergadura. Esta base facilita el funcionamiento adecuado y brinda soluciones a las necesidades de conocimientos existentes en la entidad.

La segunda acción debe estar encaminada a la definición de las funciones y las posibilidades de los trabajadores para que de esta forma cada uno tenga claro no solo su contenido de trabajo, sino también hasta donde llega el mismo.

Es necesario crear una acción donde esté presente el desempeño y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos y como elemento fundamental el trabajo sistemático en ello con el objetivo de resolver los problemas que hasta el momento existen. Es necesario crear conciencia de esta acción en los trabajadores porque influye de manera directa en la implementación del procedimiento.

Como última propuesta de acción se plantea la realización de una implementación piloto para analizar los resultados, tanto positivos, como negativos con el objetivo de encontrar los problemas y resolverlos. Esta acción da paso a la implementación oficial que se realizará en la etapa posterior.

2.5. Etapa 5. Implementación de las acciones

El proceso abarca las tareas de la implementación de las acciones de gestión del conocimiento en la organización, y, si fuera necesario, el entrenamiento a los usuarios finales en el manejo de las herramientas y métodos. El comienzo de esta quinta etapa lo marca la toma de conciencia de la necesidad de la implementación de las acciones; posteriormente el proyecto se ampliará a otras áreas donde también se defina la necesidad de realizar inversiones en gestión del conocimiento, llevándose a cabo los esfuerzos requeridos a este fin.

Se debe generar un clima organizacional que propicie el libre flujo del conocimiento donde las barreras propias a la gestión del conocimiento vayan disminuyendo a medida que la organización incorpore la gestión del conocimiento a sus prácticas diarias. Es necesario tener en cuenta que el tiempo necesario para implementar la gestión del conocimiento generalmente es menor comparado

con el requerido para realizar un programa de cambio organizacional para poner en práctica una cultura.

Resultados a obtener al finalizar la etapa 5: Implementación de las acciones

Como parte de los resultados que se persiguen en esta etapa se encuentra la integración del conocimiento organizacional que es considerado como un activo o como “valor añadido” en los productos o servicios, procesos internos, relaciones con los clientes.

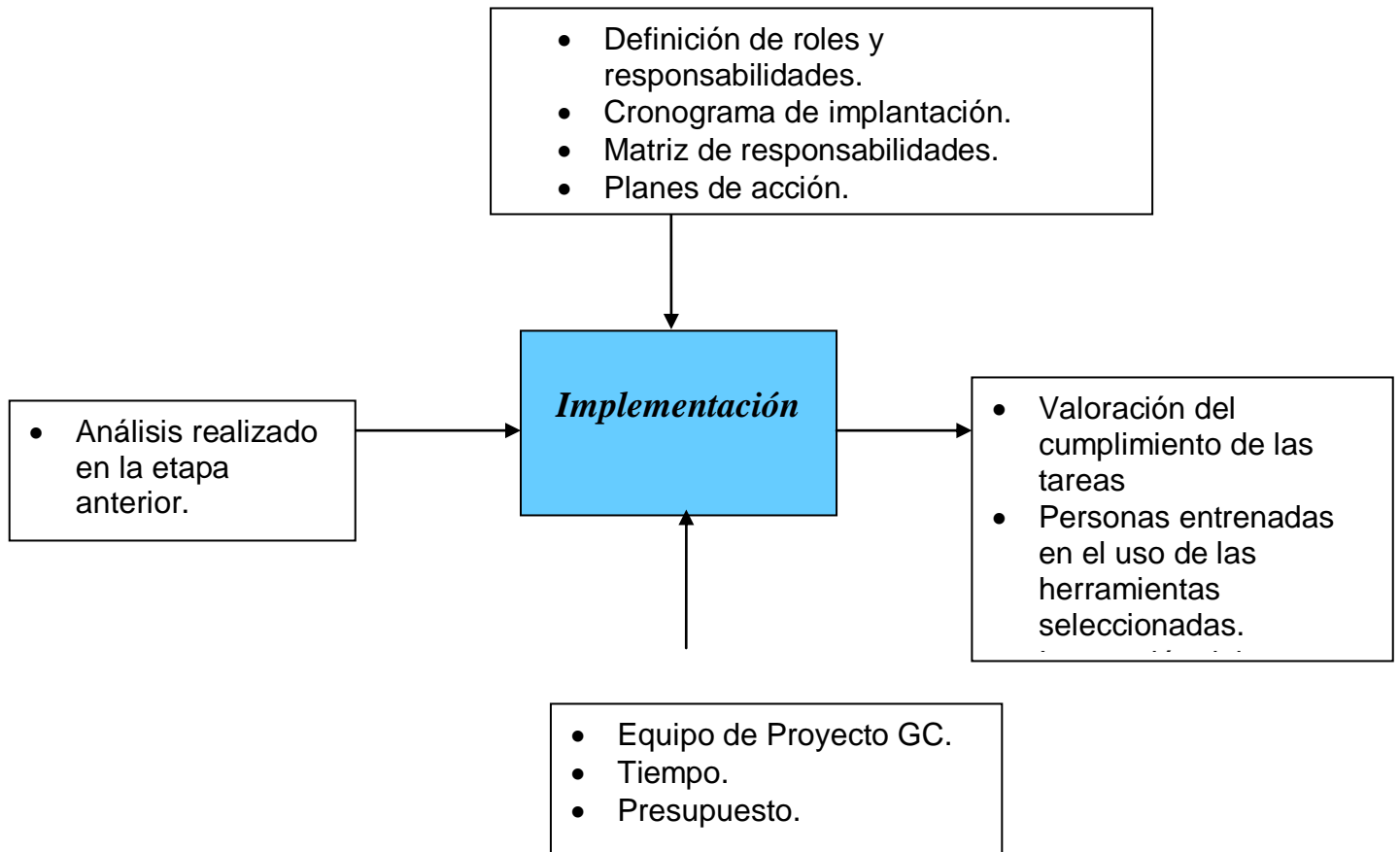


Figura 2.2 Metodología para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Fuente: Ponce Arencibia y Falcón Villaverde (2005)

Los factores más importantes a tener en cuenta en esta etapa son:

- Las personas. Aquellos que tienen interés, experiencia e ideas, principalmente si se encuentran dentro de la empresa, contribuirán al éxito del proyecto de gestión del conocimiento. Si la iniciativa no encuentra respaldo el desarrollo del proyecto no “fluirá” adecuadamente.

- Tiempo. Si el equipo de gestión del conocimiento tiene mucha carga de trabajo, el proyecto no avanzará lo necesario producto del poco tiempo que se le dedicará. Si se dilata mucho tiempo su ejecución sin mostrar resultados, el interés decaerá, dificultándose volver a obtener apoyo para la iniciativa.
- Control del presupuesto. Se debe realizar una estimación lo más detallada posible de los costos del proyecto.

Evaluación y Sostenimiento.

El objetivo final de la gestión del conocimiento es integrarse a los procesos de trabajo de una organización, o sea, ser sostenible. Sin embargo, no debe esperarse que esto ocurra por sí solo o porque haya sido decretado por la dirección. Se recomienda comenzar proyectos de gestión del conocimiento, por ejemplo, creación de una intranet, de un sistema CRM (Customer Relationships Management) que significa sistema de gestión de las relaciones con los clientes, porque constituyen una vía efectiva para la introducción de la gestión del conocimiento en la organización. Si el desarrollo de estos proyectos es exitoso, las salidas que generen se integrarán a las actividades diarias de la organización, propagándose a todas las áreas de la misma. Si no se logra éxito, el proyecto deberá ser rediseñado o abandonado.

Para tomar las decisiones anteriores se necesitan realizar mediciones enfocadas al proyecto de gestión del conocimiento, siendo las más utilizadas las siguientes:

- Incremento del volumen del contenido de conocimientos y su uso, por ejemplo en el número de documentos o en las evaluaciones positivas a los repositorios de conocimientos.
- Es probable que el proyecto esté apoyado por uno o más individuos y será más exitoso en la medida en que se convierta en una iniciativa organizacional, perdiendo su carácter individual.
- La organización se siente “cómoda” con la implementación de la gestión del conocimiento.
- Existen evidencias de resultados o retornos financieros, y sea por las actividades propias de la gestión del conocimiento, considerándose como una

fuentes de ingresos. No es necesario que esta relación se especifique fuertemente, pudiéndose limitar a su percepción.

Resultados a obtener

El proyecto gestión del conocimiento debe ser evaluado de manera integral. Si el proyecto fue un éxito, los resultados deben ser difundidos en la organización y convertirse en parte del trabajo diario. Si fue un fracaso, se deben investigar las causas; debiéndose tomar la decisión de proceder a su rediseño o abandono.

2.6. Conclusiones Parciales

1. El procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones, puede ser aplicado en cualquier organización cubana y específicamente en la UEB Transporte de Jatibonico por ajustarse a sus requisitos.
2. La fundamentación teórica del procedimiento muestra la importancia y necesidad de la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones y su mejoramiento del capital intelectual.

CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UEB TRANSPORTE DE JATIBONICO

En el presente capítulo se aplicará el procedimiento explicado anteriormente y que ha sido diseñado teniendo en cuenta las características que posee la entidad objeto de la investigación. Se parte de una caracterización de la entidad objeto de estudio, después se validan cada una de las etapas fundamentadas en el capítulo 2 y por último las acciones por consulta a expertos.

3.1- Caracterización de la entidad

La UEB Transporte de Jatibonico es una unidad de la Empresa Provincial de Transporte de Sancti Spíritus, está compuesta por la dirección municipal, la base de ómnibus, base de carga, la terminal intermunicipal, el taller de servicios, la planta de fregado y las poncheras. El parque de equipos está conformado por 22 ómnibus, que cubren 16 rutas, de las cuales 13 son rurales. En la entidad laboran 132 trabajadores (11 directivos, 6 administrativos, 24 técnicos, 49 empleados de servicios y 42 operarios)

Misión

Garantizar la transportación de cargas y pasajeros en condiciones óptimas de seguridad, rapidez y confort en moneda nacional. Brindar el servicio de reconstrucción de ómnibus, traslados de carga y mercancías con rapidez y calidad necesarias, contando para ello con la profesionalidad de su capital humano y la infraestructura que permite ofrecer productos y servicios competitivos.

Visión

Lograr la independencia económica para ser capaz de satisfacer las necesidades de transportación de cargas y pasajeros de todo el territorio, con trabajadores estables, estimulados por sus resultados y con salarios acorde a la actividad que realizan. Seguir creciendo y mejorando continuamente, para brindar un servicio de calidad y con adecuadas condiciones para desarrollar su trabajo. Altamente informatizados, certificados en todos sus servicios, buenas comunicaciones y adecuados medios de transporte.

Las líneas estratégicas de desarrollo de la UEB están encaminadas fundamentalmente a los recursos humanos, informatización y comunicación, los servicios de transportación por ómnibus, por operadora de fletes, inspectores, ferrocarril y aseguramiento.

La unidad ha detectado un conjunto de problemas que atenta de forma directa la calidad de los servicios como son por ejemplo: parque de ómnibus envejecidos, deterioro de los viales, terminal de ómnibus con deficiente confort y medios, deficiente infraestructura del sistema de paradas, falta de un sistema de comunicación y la falta de un carro de auxilio en caso de roturas.

Con vista a resolver cada una de las deficiencias la empresa tiene conformado un plan de acción, con medidas que implican tanto al personal técnico, como el administrativo. Para ello debe contar además con la ayuda material y económica de la empresa provincial y el gobierno del territorio con el fin de garantizar un servicio de buena calidad, que responde a la misión de dicha unidad.

3.2 Implementación del procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico

Etapa 1: Creación del grupo de trabajo y definición de los expertos

Para cumplimentar esta etapa se deben cumplir con varios requisitos:

1: Se designó al subdirector general de la entidad para actuar como coordinador del grupo y de las acciones que se deriven en el proceso de trabajo para la realización del diagnóstico.

2: El grupo de trabajo está conformado por: el director, subdirector general, jefe de departamento de economía, de recursos humanos, 4 técnicos en gestión económica, la cajera y la secretaria.

3: Los expertos encargados de validar los resultados del diagnóstico y de las acciones que se proyecten son: jefe de ATM, comercial, subdirector económico, 2 técnicos en explotación del transporte y el contador.

4: Se designa al director como el máximo encargado de difundir los resultados al resto de los trabajadores de la entidad.

5: Se realizan tres sesiones de trabajo donde se utiliza como técnica la tormenta de ideas y se hace un análisis de la situación de la empresa.

Etapa 2: Determinación de objetivos estratégicos de conocimiento.

Se creó el grupo de trabajo compuesto fundamentalmente por administradores, jefes de áreas y de departamentos con el objetivo de realizar un trabajo de equipo en el salón de reuniones de la empresa con la participación de administrativos, trabajadores del departamento de recursos humanos y de capacitación. Se utilizó como técnica la tormenta de ideas, obteniendo información sobre cuales son las perspectivas de la empresa y su estado actual, con el fin de plantear los objetivos en función de mejorar las áreas de conocimiento.

- **Perspectivas de la empresa**

Las perspectivas de la UEB Transporte de Jatibonico se concentran en tres aspectos fundamentales:

Capacitar los recursos humanos

Para realizar esta actividad la dirección de la empresa debe coordinar, con la SUM Panchito Gómez Toro del territorio, una capacitación para todos los trabajadores de los diferentes departamentos. También es importante la preparación ideológica en combinación con las escuelas del partido sobre todo dirigido a los administrativos. Para los trabajadores del departamento de contabilidad, que es el que más problemas presenta en relación a la fluctuación, se debe coordinar con la ANEC del territorio una capacitación vinculada al objeto de trabajo.

Lograr una cultura económica

La UEB Transporte de Jatibonico es una unidad de la Empresa Provincial de Transporte, que cuenta con un presupuesto aprobado previamente por sus trabajadores y que ha presentado problemas económicos en años anteriores, motivado fundamentalmente por la inestabilidad y la falta de personal.

Como medida para solucionar este problema se creó un plan de acción donde a cada trabajador se le asigna la responsabilidad de determinada actividad por la cual debe responder. Esto permite que la administración esté acorde con el objeto social para alcanzar de esta forma una cultura económica necesaria. Esta

actividad se implementará con el asesoramiento técnico del consejo de dirección y abarca todas las áreas y departamentos de la entidad.

Alcanzar una optima calidad en los servicios

Una de las aspiraciones de esta empresa es mejorar el parque de equipos con que cuentan para brindar un servicio de mayor calidad a la población, enfocando las inversiones en ese sentido fundamentalmente. Es por ello que anualmente se destina a esta actividad el 70 por ciento del presupuesto otorgado, con el fin de reparar, remotorizar y adquirir equipos para la transportación de pasajeros.

- **Áreas de conocimientos:**

Para dar cumplimiento a los retos antes definidos, la entidad debe conocer cuáles son las áreas de conocimientos que tienen una incidencia determinante en el logro de los mismos:

Acceso a la información: En esta entidad existen dificultades para acceder a la información, no se cuenta con la tecnología adecuada que facilite el trabajo y los documentos que existen no están actualizados o presentan problemas.

Capacitación del personal de la entidad: No existe la suficiente capacitación para que los trabajadores desempeñen sus funciones, ni la cultura económica requerida que le permita hacer un uso racional de los recursos en su puesto de trabajo para contribuir, de esa manera, a la calidad del servicio de transporte.

- **Objetivos estratégicos de conocimiento.**

En función de erradicar estos problemas existentes en las áreas de conocimiento se trazaron los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer mecanismos de acceso a la información para contribuir al mejor desempeño de las funciones de los trabajadores.
- Capacitar al personal en las áreas, enriqueciendo la cultura del campo en que se mueven.

Etapa 3: Diagnóstico de gestión del conocimiento.

Después de definidos los objetivos estratégicos de conocimiento en la entidad y tomándolos como base, se realiza el diagnóstico de gestión del conocimiento,

utilizando como técnica la aplicación de una encuesta a los empleados y como instrumento para validar el resultado de dicha encuesta el método de los expertos.

- **Aplicación de los instrumentos y herramientas a utilizar:**

Para la realización del diagnóstico se realizó una encuesta con el fin de obtener las opiniones que tienen los trabajadores acerca de la situación que posee la empresa en relación al conocimiento.

Diseño del cuestionario a empleados

A partir de los objetivos estratégicos de conocimiento, definidos anteriormente, se diseñó un cuestionario, que cuenta con una introducción donde se explica la necesidad y objeto de la encuesta, y se declara anonimato para la información que se ofrezca **(Anexo 2)**.

El cuestionario, según los objetivos, queda estructurado en dos partes. Tiene nueve preguntas, de las cuales la 8 y la 9 son de carácter general.

- Establecer mecanismos de acceso a la información para contribuir al mejor desempeño de las funciones. (1,2)
- Capacitar al personal en las áreas necesarias enriqueciendo la cultura en el campo en que se mueve. (3,4,5,6,7)

Con las preguntas que se proponen en dicho cuestionario se pretende corroborar las deficiencias detectadas en el trabajo de grupo realizado.

Se le aplicó la encuesta a 100 trabajadores según cálculo del tamaño de muestra **(Anexo 3)**, que brindó los siguientes resultados:

1. El 66 % de los trabajadores consideran que no cuentan con la suficiente información en soporte digital, evidenciando que esta área presenta problemas y que por tanto hay que prestarle especial atención.
2. El 89 % de los trabajadores consideran que acceso a la información es muy importante.
3. En relación a la capacitación el 53 % de los trabajadores consideran que se capacita a veces, reflejando la necesidad que en ese sentido presenta la entidad.

4. El 39% de los trabajadores consideran que sus conocimientos son medianamente suficientes, un 22 % que no son suficientes y otro 39 % que si son suficientes, es decir, el 61 % considera que necesita ser capacitado.
5. En cuanto a los métodos empleados por la entidad para la capacitación laboral el 45 % de los encuestados marcaron que se realiza a través de la transmisión de conocimiento por un trabajador de más experiencia, el 28 % manifiesta que se hace a través de documentos laborales y el 27 % que la entidad le proporciona posibilidades de superación.
6. El 34 % de los encuestados plantean que la capacitación brindada por la empresa es buena, el 59 % la cataloga de regular y el 7 % mala. Es evidente por tanto que la mayoría de los trabajadores no se sienten satisfechos en relación a este aspecto.
7. En relación a la cultura económica las encuestas arrojan que el 68 % de los trabajadores conocen los mecanismos para el uso racional de los recursos.
8. En cuanto a la calidad de los servicios del transporte que se brinda el 71 % de los trabajadores poseen gran conocimiento de cómo contribuyen desde su puesto a mejorarlo.

- **Análisis y procesamiento de la información obtenida**

Tomando el resultado anterior como punto de partida, se inició la sesión junto a especialistas integrantes del grupo de trabajo, los integrantes, uno a uno fueron aportando ideas. Con la participación activa de todos, se comentó acerca de los objetivos estratégicos determinados, así como se analizaron los problemas encontrados en las áreas de conocimiento de la unidad que en este caso coinciden además con los detectados en el cuestionario.

Con la información obtenida se realiza una hoja de trabajo para determinar la prioridad dada por los encuestados a la situación de la gestión del conocimiento en la entidad. Todo este trabajo permitió lograr una proyección de acciones encaminadas a definir las principales necesidades de conocimiento que presentaban los trabajadores de UEB Transporte de Jatibonico.

Etapa 4: Proyección de las acciones para la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.

Como parte de las acciones proyectadas para la introducción de la gestión del conocimiento por la empresa se encuentran:

- ✓ **Acción 1:** Diseñar un plan de comunicación interna, incluyendo la identificación de las barreras, los demandantes, la incorporación de un gestor de conocimiento y la creación de una base de necesidades.
 - ✓ **Acción 2:** Definición de funciones y posibilidades a nivel personal y departamental.
 - ✓ **Acción 3:** Aprendizaje y entrenamiento del personal.
 - ✓ **Acción 4:** Implementación piloto y retroalimentación teniendo en cuenta los resultados de estas acciones.
- **Etapa 5: Implementación de las acciones**

El comienzo de esta quinta etapa lo marca la toma de conciencia de la necesidad de la implementación de las acciones; posteriormente el proyecto se ampliará a otras áreas donde también se defina la necesidad de realizar inversiones en gestión del conocimiento, llevándose a cabo los esfuerzos requeridos a este fin.

Es necesario tener en cuenta que el tiempo necesario para implementar la gestión del conocimiento generalmente es menor, comparado con el requerido para realizar un programa de cambio organizacional que ponga en práctica un conjunto de acciones.

La primera acción debe estar enfocada a resolver el problema de la carencia de un plan de comunicación que tiene la empresa, ya que cuando se necesita brindar una información no se cuenta con el mecanismo adecuado o se realiza a través de los matutinos. La empresa posee un manual de sistema de comunicación empresarial, que aborda aspectos esenciales relacionados con la gestión del conocimiento empresarial.

Acción 1: Se diseñó un plan de comunicación interna, que incluye la identificación de las barreras, los demandantes, la incorporación de un gestor de conocimiento y la creación de una base de necesidades.

Barreras:

Se debe tener en cuenta como parte de este plan de comunicación las barreras que dificultan la misma y que impiden en una organización el flujo dicho proceso. En relación a este tema se encuentran por ejemplo, hablar en un tono inapropiado, brindar una información que su contenido no tenga claridad, extensión de las ideas, el director no se reúne con los trabajadores y estos se enteran de las informaciones en los pasillos. Todo esto ocasiona que la esencia de lo que se desea transmitir se distorsione.

La empresa tiene definida su política de comunicación, según se expresa a continuación:

La comunicación, como herramienta de gestión, tiene como fines esenciales, en el plano interno coadyuvar a la efectiva participación de los trabajadores en la dirección y en el plano externo facilitar el cumplimiento del aporte social de la empresa. Para ello:

- Identifica la gestión del conocimiento, fundamento de su filosofía empresarial, como un proceso esencialmente comunicativo.
- Identifica y prepara a sus trabajadores como el canal más efectivo de comunicación mediante su actuación en correspondencia con los valores empresariales, en el contexto de la empresa y en sus relaciones con sus clientes y otros entes del entorno.
- Desarrolla su implementación de forma homogénea y coherente con la imagen de la empresa.
- Mejora continuamente su sistema de comunicación y las herramientas y técnicas que les son afines.
- Va más allá de acciones a corto plazo o puntuales: planifica la comunicación y presupuesta sus gastos.

Plan de comunicación interna

- El director debe definir los tipos de informaciones que fluyen en la empresa, si es para el consejo de dirección, para todos los trabajadores, o si tiene un carácter confidencial y solo la domina él y la persona designada.

- El flujo de información debe ser de forma descendiente, es decir del director a los subdirectores, a los jefes de departamentos y a los trabajadores. En el caso de que sea una información de carácter general se dará a conocer en el matutino.
- Las informaciones de carácter oficial serán divulgadas a través de informes que se discutirán en los consejos de dirección y económicos de la empresa.

Demandantes

Los trabajadores de los diferentes departamentos (dirección, economía, recursos humanos y ATM) son los demandantes especializados que tienen la tarea de demandar conocimiento que detecten en cada una de las mismas.

Departamento dirección

Solicitaron asesoramiento para analizar documentos relacionados con la defensa, las inversiones, los planes económicos, las leyes y regulaciones de la contabilidad, la situación constructiva de los locales que conforman la unidad, etcétera.

Departamento recursos humanos

La información que demandó por este departamento estuvo vinculada a las disposiciones de trabajo y de seguridad social, a la capacitación del personal adiestrado, así como, a las políticas de empleo y reestructuración empresarial que sigue nuestro país.

Departamento economía

Este departamento es uno de los que más demandó información ya que es de vital importancia en una empresa. Entre las más frecuentes se encontraron las correspondientes al control interno, la recepción de productos y materiales, el registro y contabilización de los hechos económicos, etcétera.

Departamento ATM

Demandaron conocimiento relacionados con las normas de calidad de los productos almacenados, a la rotación de los inventarios para no tener productos

ociosos ni en mal estado, así como, a las entradas y salidas de productos almacenados, etcétera.

Gestor de conocimiento

Se incorporó a la entidad un gestor de conocimiento, que no es más que un profesional capaz de aglutinar funciones con el fin de facilitar los procesos de información y comunicación.

Funciones del gestor de conocimiento: Su función es dominar los conceptos vinculados a las necesidades de los demandantes, capturarla y procesarla de forma tal que le permitan solucionar las insuficiencias detectadas, organizándolas para posteriormente difundirlas entre los trabajadores. En esta entidad las principales demandas que detectó el gestor están vinculadas con los modelos e indicadores económicos, financieros y estadísticos. Se organizaron cursos de formación para proporcionar a los trabajadores los conocimientos necesarios que le permitan enriquecer sus habilidades en el puesto de trabajo. Los cursos y capacitaciones se crearon en dependencia de la necesidad de cada departamento y las experiencias adquiridas quedaron plasmadas en el manual, permitiendo que estas memorias sirvan de apoyo al resto del personal de la entidad. En esta actividad participaron profesores de la SUM Panchito Gómez Toro del territorio.

Base de necesidades de conocimiento

La base de necesidades de conocimiento que se creó en la UEB Transporte de Jatibonico almacena el conocimiento general de la entidad con el objetivo de conocer el número de demandas que pueden surgir. Dicha base está dotada de una considerable capacidad de deducción a partir de la información contenida.

La idea que se defiende por la empresa es que se debe aprovechar la experiencia acumulada para emplearla en la creación de representaciones conceptuales que, además de servir a la gestión del conocimiento, tenga mucho que aportar, garantizando la integración de la base de necesidades de conocimiento, de modo que los recursos que creó el gestor sean reutilizados en la UEB con mayor envergadura.

Acción 2: En relación con la definición de funciones y posibilidades a nivel personal y departamental se confeccionó un documento para cada departamento donde aparecen las funciones y responsabilidades de cada trabajador por puesto de trabajo.

Acción 3: El aprendizaje y entrenamiento es otra de las acciones que se realizó en la entidad mediante cursos impartidos por profesores de la SUM Panchito Gómez Toro, con el objetivo de que los trabajadores adquirieran práctica de los conocimientos vinculados a las tareas que realizan y que se perfeccionarán con el transcurso del tiempo.

Acción 4: Se aplicó por ultimo la implementación piloto y retroalimentación teniendo en cuenta los resultados de las acciones, se realizó con el fin de tomar las experiencias positivas y negativas para trabajar en función de sentar las bases para desarrollar la gestión del conocimiento.

Evaluación y Sostenimiento del procedimiento.

El procedimiento que se diseñó es sostenible, porque se integra a los procesos de forma directa, brinda una posibilidad de excelencia empresarial que, a pesar de las deficiencias presentadas, constituye la vía más efectiva para introducir la gestión del conocimiento no sólo en esta entidad, sino en cualquiera del país.

Como complemento de la afirmación anterior se plantea:

- Se incrementó el volumen del contenido de conocimientos y su uso, (los trabajadores dominan sus tareas a plenitud y hacen un mejor uso de ellas), por lo que la organización funciona mejor con la implementación de las acciones de gestión del conocimiento.
- Existen evidencias de resultados y retornos financieros, por las actividades propias de la gestión del conocimiento, considerándose como una fuente de ingresos.

Es necesario seguir evaluando los resultados financieros después de la implementación del procedimiento, para comprobar si la situación de la empresa continua mejorando por las actividades propias de la gestión del conocimiento.

3.3. Validación de las acciones realizadas mediante la consulta a expertos

Como parte final de la investigación se aplicó un cuestionario a los expertos para validar las acciones mediante la consulta. Las dos primeras preguntas están vinculadas a la importancia de la elaboración de un plan de comunicación, la tercera a la definición de las funciones y posibilidades de los trabajadores por departamentos, las preguntas 4, 5, y 6 al aprendizaje y entrenamiento, la 7 y 8 a la implementación y retroalimentación a partir de los resultados obtenidos y por último la 9 que es de carácter general.

- En relación a la primera pregunta los 7 expertos coincidieron con la afirmación de que con la elaboración de un plan de comunicación se mejora la gestión del conocimiento en la entidad.
- En la pregunta relacionada con la importancia que le atribuyen al plan de comunicación en una entidad, 5 de los expertos lo consideran de gran importancia y 2 lo consideran medianamente importante.
- En cuanto a si la definición de las funciones y posibilidades de los trabajadores por departamentos, contribuye a organizar los procesos y sistemas en la entidad, 4 de los expertos coincidieron que era frecuentemente y 3 de ellos a veces.
- En relación a la cuarta pregunta los 7 expertos coincidieron que el aprendizaje y entrenamiento de los trabajadores es una herramienta vital en la introducción de la gestión del conocimiento.
- En la pregunta 5 todos los expertos consideran que el aprendizaje y entrenamiento en una organización es de gran importancia.
- En relación a si mediante el aprendizaje y entrenamiento de los trabajadores la empresa mejora el capital intelectual, los 7 expertos estuvieron de acuerdo.
- En cuanto al nivel de importancia que le confieren a una implementación piloto teniendo en cuenta el resultado de las acciones, los 7 coincidieron en valorarlo de gran importancia.

- En relación a la última pregunta vinculada a la contribución de las acciones para la introducción de la gestión del conocimiento, todos los expertos brindaron una respuesta afirmativa.

Tomando como base la opinión de los expertos se puede afirmar que las acciones que se determinaron facilitan el logro satisfactorio de la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico, permitiendo que a través del uso de técnicas y herramientas de conocimientos desarrolladas en el procedimiento diseñado se contribuya a mejorar el capital intelectual de la unidad.

3.4. Conclusiones parciales

1. Se Implementó el procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento que le permitió a UEB Transporte de Jatibonico disponer de herramientas para la implantación plena de la gestión del conocimiento posteriormente.
2. Se logró que los trabajadores se identificaran con aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento creando un ambiente de trabajo en toda la organización.
3. Se logró mejorar a través de las acciones propuestas la gestión del conocimiento de la empresa, mostrando que las perspectivas para la UEB Transporte de Jatibonico son favorables y permiten el mejoramiento de su capital intelectual.

CONCLUSIONES

1. La investigación realizada en la UEB Transporte de Jatibonico sobre la gestión del conocimiento, permitió conocer los problemas fundamentales en los que se debe trabajar, para mejorar el capital intelectual e incidir de forma directa en el logro de una cultura del conocimiento,
2. Se diseñó y fundamentó teóricamente un procedimiento el cual mantiene una estructura lógica – secuencial, que indica como realizar cada una de las etapas que lo conforman y que hace posible su aplicación en otras empresas.
3. Con la implementación del procedimiento para la introducción de la gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico se logra determinar un conjunto de acciones que permiten mejorar el capital intelectual así como los procesos y sistemas existentes en la misma.
4. Con la creación del plan de comunicación la empresa logró una efectiva participación de los trabajadores en la dirección y en el plano externo facilitó el cumplimiento de su aporte social.
5. Se confeccionó un documento que registra las funciones y responsabilidades de cada trabajador por puesto de trabajo, y se facilitó cursos para garantizar el aprendizaje y entrenamiento que genera mayor eficiencia.

RECOMENDACIONES

A partir de la investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar con la implementación del procedimiento de gestión del conocimiento en la UEB Transporte de Jatibonico.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento en las unidades de Transporte de los demás municipios de la provincia.
3. Iniciar la implementación del procedimiento para introducir la gestión del conocimiento en otras entidades del territorio con condiciones para el desarrollo de la misma.
4. Presentar los resultados del trabajo en eventos y espacios que propicien la reflexión sobre los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, A. y Tejedor, B. (1997). Proyecto Intelect: un modelo de Capital Intelectual aplicado a la empresa española. Madrid: Iniciativa Emprendedora. p. 74-79.
2. Aja Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. [Consulta: Mayo 2013]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm
3. Andersen, A. (1999). KMAT Knowledge Management Assessment Tool. [CD-ROM]. *Modelo de Gestión del Conocimiento*. Caracas, Venezuela.
4. Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje. Economía Industria. [CD-ROM]. [Consulta: Mayo 2013].
5. Arbonies, A. y Fernández, C. (2005). La empresa digital extendida basada en el conocimiento (CON). Guipúzcoa: Editorial CONEX.
6. Biasca, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. [Consulta: Mayo 2013]. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/gerno2.zip
7. Blanco, J. M. (2001). Gestión del Conocimiento, ¿para qué? [Consulta: Abril 2013]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com
8. Bueno Campos, E. (2000). El Consejo de Administración y la Gestión del Conocimiento. [Consulta: Abril 2013]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_academicos2.htm
9. Bueno Campos, E. (2001). Enfoques principales y tendencias en Dirección del conocimiento (Knowledge Management). [Consulta: Abril 2013]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com
10. Carrión Maroto, J. (2004). Los portales y la gestión del conocimiento. [Consulta: Mayo 2013]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com
11. Cuba. CITMA. (2001). Bases para la introducción de la Gestión del conocimiento en Cuba. Ciudad de La Habana: *Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo*. Vol. 6, No.4, p. 11-14
12. Cyrineu Terra, J. C. (1999). Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas

- Brasileiras. Sao Paulo. 209 h. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Sao Paulo, Brasil.
13. Daurell Fosalba, A. y Gamero Tinoco, R. (2002). La gestión del conocimiento o la gestión de los activos intangibles. Madrid: *Revista 22 Comunicaciones Telefónica I + D*. Vol XVI, No 1, p. 12-16
 14. Davenport, T. (2001). Knowledge Management Glossary. [Consulta: Mayo 2013]. Disponible en: <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm>
 15. Edvinsson L. y Malone M. S. (2000). El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Madrid: Gestión 2000.
 16. Estrada Sentí, V.; y Febles Rodríguez, J. P. (2002). La Gestión del Conocimiento y las Universidades, VIII Convención Internacional de Informática en La Educación .Inforedu. [Consulta: abril 2013].
 17. Fernández Breis, J. T. (2003). Un Entorno de Integración de Ontologías para el Desarrollo de Sistemas de Gestión de Conocimiento. Murcia. 386 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Murcia, España.
 18. Fong Reynoso, C. (2002). Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco. Barcelona. 462 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
 19. Gates, B. (1999). *Los Negocios en la Era Digital*. Madrid: Plaza & Janés.
 20. Ghernand. (2000) "La Gestión del Conocimiento" [Archivo FTP]. [Consulta: 18 de abril 2013].
 21. López Viñegla, A. (2001). Necesidad de información. [Consulta: abril 2013]. Disponible en: <http://www.ciberconta.unizar.es>
 22. Llano, E. (2006) Procedimiento para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Aplicación en la EDING Tesis en opción al Grado Científico de Master en Dirección. CUSS. Sancti Spíritus.

23. Maestre Yenes, P. (2001). Diccionario de Gestión del conocimiento e informática. Madrid: Editorial Fundación DINTEL.
24. Marrero Fornaris, C. E. (2002). Diseño de una metodología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Holguín. 122 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
25. Ordoñez de Pablos, P. (2002). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. [Consulta: Marzo 2013]. Disponible en: http://www.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento
26. Ponce Arencibia, A. y Falcón Villaverde, P. (2005): Metodología para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones. [Consulta: abril 2013]. Disponible en <http://www.monografias.com>
27. Ponjuan Dante, G. (2004). Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Serie Gestión de Información. Santiago de Chile: CECAPI-Universidad de Chile.
28. Prusak, L. (1996) "The Knowledge advantage". Strategy & Leadership. Marzo-Abril p.6-8.
29. Saracho, J. M. (2002). Cómo implementar un programa de Gestión del conocimiento. [Consulta: Octubre 2012]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/conocimiento.htm>
30. Strocchia, M. (2001). MCTC: Metodología para la captura y transferencia de conocimiento. [Consulta: Septiembre 2013]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com
31. Sveiby, K. (1998) "The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets". Berret-Koelher Publishers, San Francisco.
32. Zaracho, J. M. (2001). Cómo implementar un programa de gestión del conocimiento. [Consulta: Septiembre 2013]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com

ANEXOS

Anexo 1:

Metodología para realizar la Introducción de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

0. RESUMEN

Esta metodología está basada en la Guía Europea de Buenas Prácticas en Gestión del Conocimiento (GC) publicada por el Comité Europeo de Normalización (CEN) en Marzo de 2004. Se incorporan elementos de Gestión por Procesos a partir de la determinación del marco de referencia que se recomienda elaborar cuando las organizaciones deciden acometer un proyecto de GC debido a la acogida que ha recibido este modo de proceder en el mundo actual.

I. INTRODUCCIÓN

“Hace algunos años, los proyectos GC comenzaban donde los directores y sus equipos creían que debían comenzar dichos programas. Actualmente se trata de alinear la GC con los objetivos estratégicos de la organización y los procesos del negocio.”

La expresión anterior refleja los cambios que ha sufrido la GC durante los últimos años. Los líderes deben definir cuidadosamente la misión, visión, estrategias y objetivos de sus iniciativas de GC para garantizar la plena utilización de los recursos disponibles. Esta tarea tiene carácter iterativo. La estrategia y los objetivos deben ser revisados a la luz de los nuevos requerimientos del mercado, el desarrollo del conocimiento en las respectivas áreas dentro y fuera de la organización y los resultados de la iniciativa de GC en curso. Por lo tanto, la Alta Dirección debe revisar regularmente la Misión, Visión, Estrategia y Objetivos de la organización.

Cuando una organización planea comenzar una iniciativa de GC, frecuentemente tiene que enfrentarse a la pregunta: ¿Por donde empezamos? ¿Dónde debemos invertir nuestros esfuerzos? ¿Qué conocimiento debe ser administrado hoy y en el futuro? Dado que en ocasiones no es fácil responder estas preguntas, la Dirección debe invertir tiempo determinando qué rumbo darle a la iniciativa. A pesar de que estas tareas estratégicas son responsabilidad de la Alta Dirección, otros empleados deberían involucrarse para asegurar que sus necesidades son tenidas en cuenta y que ellos pueden integrar su propio conocimiento en el Proceso Estratégico. Lo siguiente puede servir como guía para ejecutar esta tarea:

La organización que determine acometer una iniciativa relacionada con la GC debe contar con:

- Una declaración de Misión enfocada a la GC que defina Porqué la GC es importante para la organización en su entorno competitivo actual y futuro.
- Una Visión de la GC que explicita el Qué de las aspiraciones de la organización en el largo plazo con su iniciativa de GC, y Cómo se encontrará la misma en ese momento a través del cambio experimentado mediante la introducción de la misma.
- Una Estrategia de GC define los pasos y procedimientos que definen Cómo convertirse en una organización transformada por la GC.
- Las metas de la GC definen los objetivos detallados que la organización quiere alcanzar en términos de resultados y grado de mejoramiento con la iniciativa de GC, ej, reducir en determinado porcentaje el tiempo de preparación de ofertas en los próximos seis meses a partir de la reutilización de ofertas y propuestas documentadas previamente.

La definición de la Estrategia de GC es un paso importante hacia el logro de una implementación exitosa. El amplio número de herramientas y métodos de GC disponibles presupone que la organización debe tener una sólida comprensión de sus necesidades y objetivos para asegurarse de que elige los adecuados. **La Estrategia y los Objetivos de GC actuarán como puntos de referencia para guiar las tareas del proyecto durante las próximas fases aún si las condiciones cambian cuando se está desarrollando la Estrategia de GC**, puesto que el cambio es la única constante en la actividad empresarial. Lo anterior no significa que el desarrollo de la Estrategia sea una tarea inútil. Sin una Estrategia no hay una meta para evaluar qué ha cambiado y cuáles serán las implicaciones para la iniciativa de GC. Esto quiere decir que la Estrategia de GC debe ser concisa, desarrollada en un período de tiempo corto, y que se debe contar con un proceso para monitorear las necesidades de revisión de la misma en el futuro.

El Comité Europeo de Normalización (CEN) sugiere que las organizaciones establezcan un marco de referencia para la implementación de la GC con el objetivo de facilitar la comprensión de este proceso y mostrar el valor del mismo. Existe un marco de referencia genérico que define de forma los actores principales de un programa de GC. Aborda las cuestiones de GC más importantes para todo tipo de organización que desee mejorar su

desempeño mediante el uso óptimo del conocimiento que reside en ellas, dejando un margen para la iniciativa considerando que no todas son iguales.

Aspectos a considerar en la concepción del Marco de Referencia para la GC en la organización:

1. **Razón de ser de la organización:** Debe estar en el centro de cualquier iniciativa de GC, representando los procesos que añaden valor, por ejemplo, el desarrollo de estrategias, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, producción y entrega de servicios, ventas, atención al cliente, etc. Estos procesos representan el contexto organizacional en que el que se aplica conocimiento de carácter crítico debido a su grado de importancia, como es el caso de conocimiento sobre los productos y servicios, los clientes y la tecnología. Estos procesos se convierten en íter organizacionales en la medida en que las organizaciones operen en redes con clientes, socios y suministradores.
2. **Cinco actividades principales de la GC:** Identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento. Este ciclo se considera como un proceso integrado que apoya los procesos del negocio más amplios. Su integración y desempeño dentro de la organización debe ser apoyado por métodos y herramientas de GC apropiados.
3. **Facilitadores:** Constituyen la tercera parte del marco de referencia, incluyendo dos categorías principales denominadas conocimiento organizacional y conocimiento personal, complementándose una a otra. Constituyen los facilitadores de las actividades del conocimiento descritas anteriormente.

El conocimiento personal incluye capacidades humanas, tales como la ambición, habilidades, comportamientos, experiencias, administración del tiempo y otras que deben desarrollarse a nivel personal y grupal para generar mejoras a partir de la administración del conocimiento.

El conocimiento organizacional está constituido por las capacidades que los líderes deben establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento en los procesos que añaden valor, ya sea para las partes interesadas internas de la empresa (directivos y empleados) o externas (suministradores y clientes). Estas capacidades incluyen la Misión, Visión y Estrategia, el diseño de procesos y estructuras organizacionales, medidas, análisis

y comprensión de la cultura, el uso de la tecnología y la infraestructura; al igual que el uso del conocimiento colectivo disponible de una organización (activos del conocimiento).

Marco de Referencia Teórico de la Gestión del Conocimiento



Las investigaciones empíricas y la experiencia práctica muestran que las cuestiones más importantes que se tienen en cuenta en el momento de realizar una iniciativa de GC son:

1. Describir como se utiliza el conocimiento.
2. Realizar cambios culturales para implementar la GC.
3. Reducir la complejidad.
4. Diseñar una solución de GC.

Las actividades básicas de la GC están relacionadas a diferentes campos del saber. Los especialistas en estos temas definen varias actividades que integran el “ciclo de vida del conocimiento” o la “cadena del valor del conocimiento”; siendo las más generales las destinadas a identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento. Las organizaciones pueden incluir otras actividades, como es el caso de filtrar y seleccionar el conocimiento.

Las más comunes son:

- a) **Identificar el Conocimiento:** En este paso las organizaciones deben pensar qué es lo que quieren lograr y el conocimiento que necesitan para ello. Se debe incluir un análisis enfocado a identificar los gaps o brechas para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.). Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencia a tener en cuenta los constituyen los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos, salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes, etc....
- b) **Crear Conocimiento:** Descubrir como se crea el conocimiento en la organización, teniendo en cuenta los individuos y los grupos. Considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, por ejemplo, en la creación de nuevos productos y servicios.
- c) **Almacenar el Conocimiento:** Este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización. Adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa para la organización en caso de que se retiren o decidan abandonar la organización por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en gran medida si la organización fue capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales,

mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados, etc.) de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.

- d) **Compartir el Conocimiento:** El objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se puede compartir mediante el registro en bases de datos, o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc. Las herramientas que facilitan este proceso son: Internet, Intranet, bases de datos, comunidades de práctica, rotación de puestos de trabajo, seminarios, cursos, etc. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante de la GC: utilizar el conocimiento.
- e) **Utilizar el Conocimiento:** El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la organización. El exceso de conocimiento no se utiliza a plenitud, por ello es importante asegurarse de que las actividades que se realizaron previamente se ejecutaron de forma correcta. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la organización a este respecto y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento. Es posible que se descubran otras brechas cuando se aplica el conocimiento, por ello el proceso global de GC debe realizarse de forma continua para asegurar que se integra a la iniciativa GC.

II. DESARROLLO

2.1 La concepción de la Estrategia de Gestión del Conocimiento.

Métodos.

Existen varios métodos para desarrollar una Estrategia de GC. Uno de ellos comienza desde la estratégica básica de negocios que la organización está siguiendo. Por ejemplo, si la organización opera en grandes mercados, usualmente ofrecerá productos y servicios altamente estandarizados. Su objetivo es lograr alta eficiencia a través de productos y procesos de este tipo.

Esta orientación requiere la reutilización del conocimiento, por ejemplo, dentro del departamento de ventas mediante el uso de ofertas estandarizadas y dentro de la función servicio al cliente con el uso de una base de datos de preguntas y respuestas para proveer a los clientes con información precisa. Por lo tanto, esas organizaciones deben esforzarse para codificar su conocimiento, por ejemplo, en las descripciones de los productos para los clientes y descripciones de los procesos para los trabajadores y técnicos. Si la organización opera en un mercado en el que los clientes requieren soluciones únicas para sus problemas, las normas no los satisfarán, debiéndose ofrecer soluciones personalizadas.

En este entorno no hay tiempo suficiente para documentar y codificar todo el know-how relevante, debiéndose almacenar en una base de datos la experiencia básica de los empleados para identificar fácilmente los expertos internos. En este caso el conocimiento se intercambiará directamente por teléfono, cara a cara, en el trabajo, en línea o soportado por herramientas de colaboración fáciles de usar. Sin embargo, la elección de una de estas estrategias no debe implicar una decisión excluyente; debiendo estar orientada hacia el logro del balance adecuado entre el nivel de codificación requerido y el intercambio directo de conocimiento.

Estos métodos se conocen con el nombre de “codificación”, “persona – sistema”, “personalización”, o “persona-persona” según la figura siguiente:



Experiencias empíricas sugieren que las organizaciones deben comenzar su primera iniciativa de GC en las áreas que consideran como competencias centrales, tales como Marketing y Ventas, I + D o Producción. Por ello *un método posible podría comenzar con la selección del área de negocios o los procesos que deben estar soportados por la GC, por ejemplo:*



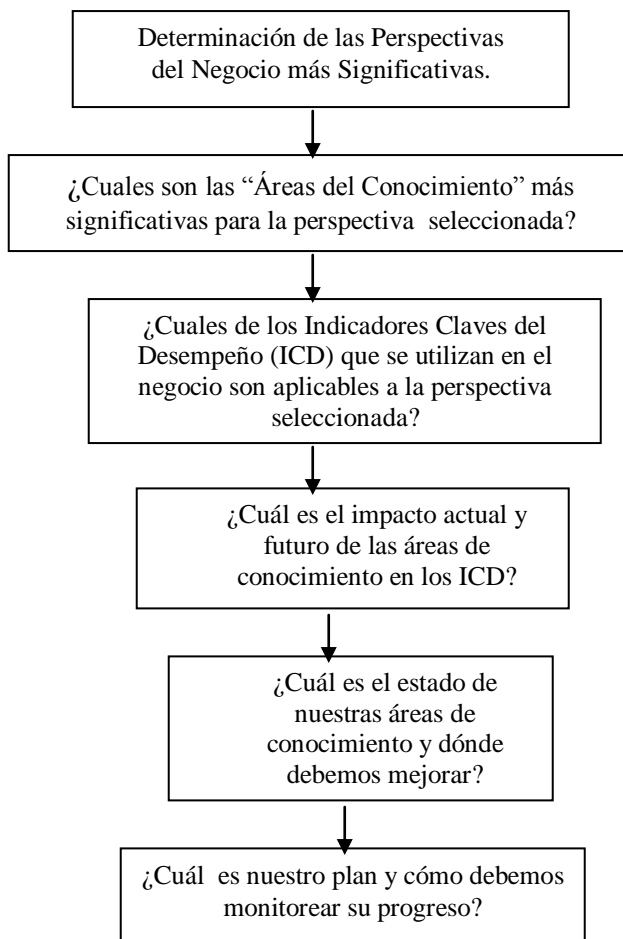
Si la organización se esfuerza en innovar productos, la iniciativa de GC podría incrementar la administración del desarrollo del conocimiento, construir relaciones en red con unidades de investigación externas en las universidades y emplear un agente del conocimiento para buscar de forma constante las innovaciones y patentes más recientes dentro del área del negocio. Si la empresa persigue la excelencia en la producción, sus esfuerzos de GC deberán invertirse en esfuerzos de mejoramiento continuo internos, involucrando los trabajadores de producción, compartir el conocimiento entre el personal de mantenimiento, planificación, técnicos y los trabajadores de línea; así como el entrenamiento en el uso de nuevas tecnologías y equipamiento.

También existe relación entre los sistemas de administración orientados a procesos que a menudo existen en las PyMES, por ejemplo, las normas ISO 9000:2000 o el modelo de excelencia EFQM como interfases para integrar la GC. Esto podría hacer más fácil la entrada de los procedimientos de GC para las empresas, dado que la idea de trabajar con enfoque a procesos y la mejora continua debería emplearse en estas organizaciones.

Metodología para elaborar la Estrategia de GC

Se planteó que la implementación de la GC comienza por el análisis de la Estrategia de la organización. Otro método ha sido desarrollado por la empresa consultora CIBIT, el cual ha sido reajustado con la colaboración de la empresa SIEMENS AG y fue aplicado a varias pequeñas y medianas empresas. Las organizaciones pueden adaptarlo a sus necesidades y características particulares. Este Proceso de Estrategia del Conocimiento consta de seis pasos básicos:

Proceso de Estrategia del Conocimiento.



1. ¿Cuál es la perspectiva de negocios más significativa para el futuro próximo?

Por ejemplo, desarrollo de nuevos productos, procesos de innovación o la organización de forma general.

2. ¿Cuáles “áreas de conocimiento” son las más significativas para la perspectiva de negocios seleccionada?

Un área de conocimiento puede abarcar desde habilidades en gestión de proyectos hasta administrar proyectos exitosamente o poseer know-how acerca de nuevas tecnologías de producción y su aplicación.

3. Cuales de los Indicadores Claves del Desempeño (ICD) que se utilizan en el negocio son aplicables a la perspectiva seleccionada (Este paso frecuentemente se alterna con el paso 2).

Los ICD deben tomarse directamente de la Estrategia del Negocio. Estos ICD pudieran ser el índice de innovación de nuevos productos, la satisfacción del cliente en un área de servicios, o la eficiencia de un proceso de los procesos de producción.

4. ¿Cuál es el impacto actual y futuro de las áreas de conocimiento en los ICD?

Los resultados de la discusión y valoración dentro del equipo administrativo deben definir las áreas claves del conocimiento como las que tienen el mayor impacto actual y futuro en los ICD.

5. ¿Cuál es el estado de nuestras áreas de conocimiento y dónde debemos mejorar?

El Proceso de Estrategia del Conocimiento emplea tres dimensiones clave para evaluar el estado actual o meta de las áreas del conocimiento identificadas en el paso anterior.

- **Habilidades.** (Destrezas y experiencias) que representan la profundidad y abstracción del conocimiento; siempre está vinculada a personas en particular dentro de la estructura organizativa.
- **Difusión.** Refleja en qué grado están distribuidas las habilidades y la experiencia, y cómo funcionan los procesos de distribución y networking.
- **Codificación.** Expresa en qué medida y cómo el conocimiento está documentado, estructurado o expresado de alguna forma.

6. ¿Cuál es nuestro plan y cómo debemos monitorear su progreso?

*Basados en las conclusiones sacadas de los pasos de análisis y evaluación, el equipo de la administración está en condiciones de formular las propuestas de las áreas del conocimiento más relevantes. Estas propuestas son **acciones de mejora** para el trabajo del conocimiento o el aprendizaje. Las acciones de mejora son ejecutadas por los expertos en cada materia con el apoyo de un equipo de GC de carácter multidisciplinario, estando patrocinado por el equipo de la Alta Dirección.*

Visto de esta forma, el Proceso de Estrategia del Conocimiento (PEC) se centra en la Estrategia del Negocio y se coordina a través de las funciones de apoyo relacionadas con él, especialmente el desarrollo de competencias, el desarrollo organizacional y la infraestructura de Administración de la Información y Tecnologías de la Información. Frecuentemente se escuchan quejas de que la GC no logra atraer la atención de la Alta Dirección, sin embargo, con el PEC el equipo de la administración toma la delantera en las transformaciones de los negocios o empresas orientados al conocimiento, desapareciendo la necesidad de planificar las consideraciones del retorno de la inversión antes de que una solución de GC se implemente.

La experiencia muestra que el PEC debe empezar con una entrevista con los miembros del equipo de la Alta Dirección de la Organización para identificar el contexto y definir las fronteras del Caso de Negocio al igual que las personas que deben estar involucradas. Los seis pasos pueden desarrollarse en un taller de un día de duración; pero es recomendable dividir los pasos y llevar a cabo otros talleres para dejar que el moderador, el equipo de administración y otros miembros del equipo de dirección preparen los pasos, divulguen los resultados y concreten las posibles suposiciones con datos más detallados.

Las tres dimensiones de la Evaluación de las Áreas Claves del Conocimiento.

<p>Habilidades</p> <p>Nuestros empleados son capaces de aplicar este conocimiento en productos y servicios. Valoramos nuestras capacidades como empresa en el nivel</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principiante. 2. Aprendiz: Posee el conocimiento básico y puede aplicarlo bajo supervisión. 3. Especialista: Puede desempeñarse de manera independiente. 4. Especialista de Clase Mundial: Se considera líder en esta área del conocimiento.
<p>Difusión.</p> <p>El conocimiento en esta área está difundido a las Interesadas dentro y fuera de la empresa. El nivel de difusión se valora de la siguiente forma</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La habilidad promedio de las partes interesadas está en el nivel de principiante. 2. La habilidad promedio de las partes interesadas está en el nivel de aprendiz. 3. La habilidad promedio de las partes interesadas está en el nivel de Especialista. 4. La habilidad promedio de las partes interesadas está en el nivel de Experto de Clase Mundial.
<p>Codificación</p> <p>El conocimiento en esta área está codificado y es localizable y/o accesible para todas las partes interesadas. El nivel de difusión se evalúa de la siguiente forma</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El conocimiento se encuentra en la cabeza de nuestros empleados. 2. El conocimiento está codificado en descripciones de proyectos, historias, u otras formas de documentación, pero no se han llevado a cabo acciones de filtrado o indexado. 3. El conocimiento ha sido codificado en conceptos estructurados, teorías y marcos teóricos. 4. El conocimiento ha sido incorporado en mejores y buenas prácticas que marcan direcciones para la acción de los empleados.

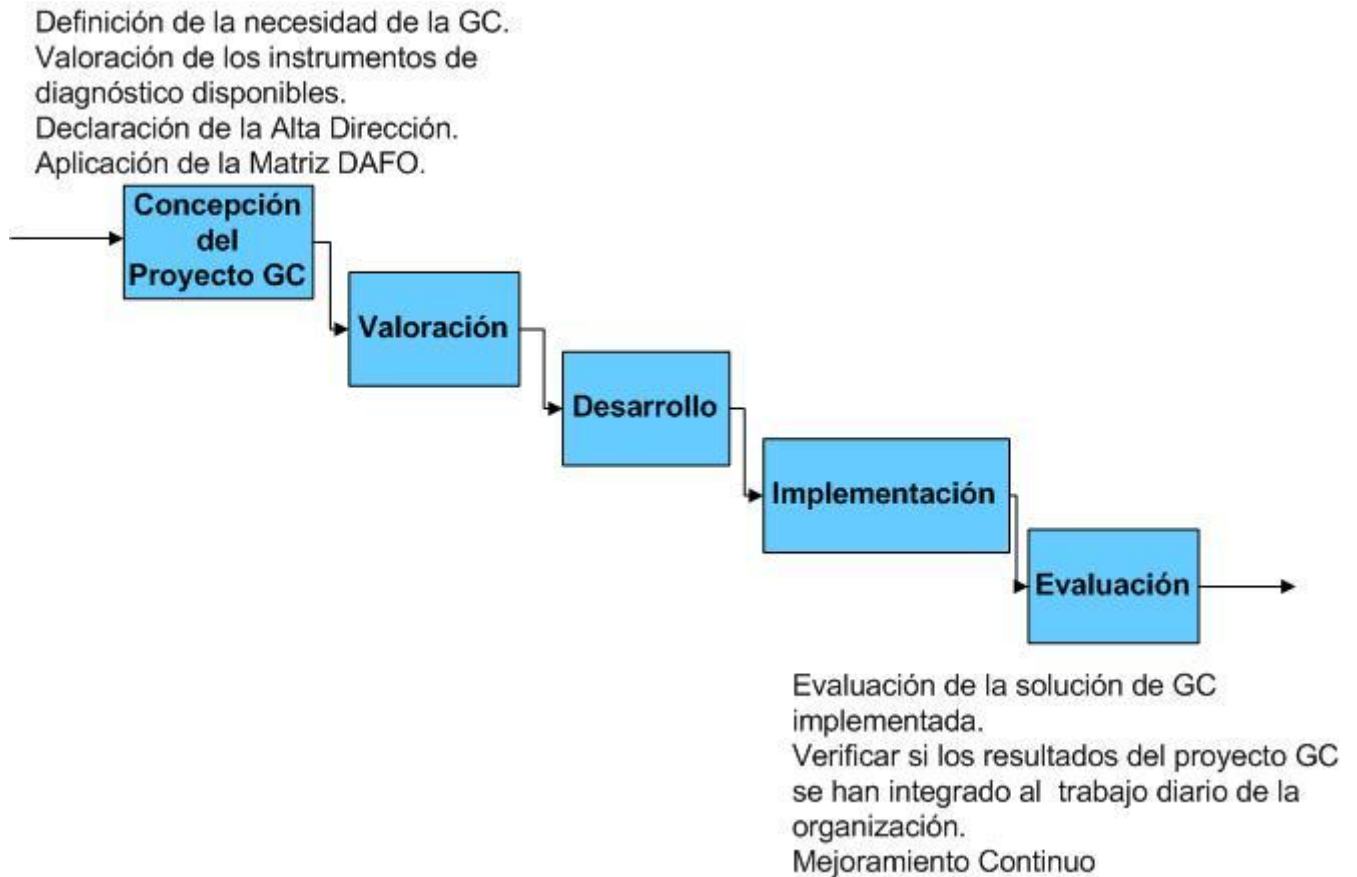
2.2 Concepción del Proyecto GC para su implementación.

Un objetivo central del proyecto es que la GC debe convertirse en un aspecto natural del trabajo diario de la organización, por ejemplo, garantizando que los empleados utilicen diariamente las herramientas de vinculadas a la GC, que las “lecciones aprendidas” sean parte del trabajo diario y que exista una cultura abierta al conocimiento. Sin embargo, al principio los empleados no conocerán los beneficios de la GC, por ello las organizaciones en su totalidad tendrán que empezar a aprender sobre GC; debiéndose introducir de manera gradual en aspectos o procesos cuidadosamente elegidos.

De forma general, la Administración de un Proyecto de Gestión del Conocimiento comprende las siguientes etapas:

Etapa 1: Concepción del Proyecto de GC.	Definición de la Misión, Visión, Estrategia, y Objetivos de la iniciativa de GC.
Etapa 2: Valoración.	Valoración del estado actual del estado de los activos y flujos Del conocimiento.
Etapa 3: Desarrollo.	Definición de requerimientos, evaluación de alternativas, diseño de los elementos centrales de la solución (herramientas y métodos).
Etapa 4: Implementación.	Cubre los procesos de implementación de la solución de GC y, si da el caso, cómo entrenar los usuarios finales de las herramientas y métodos.
Etapa 5: Evaluación y Sustentabilidad	La evaluación del proyecto debe llevarse a cabo y los resultados deben medirse. Esto no debe ser el fin del proceso, dado que los resultados y hallazgos del proyecto se deben integrar a las actividades diarias de la empresa.

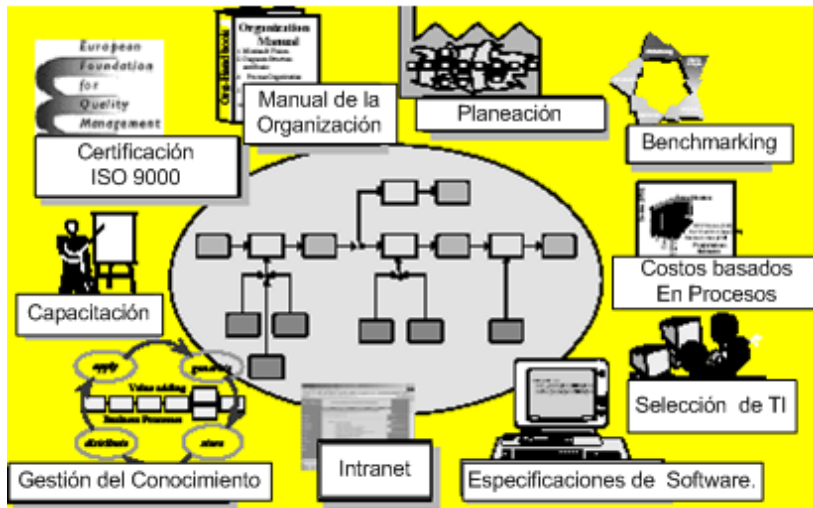
Etapas del Proyecto de Gestión del Conocimiento.



De forma paralela a las etapas descritas arriba, los líderes y directivos deben considerar la realización de un proceso de cambio en la organización; emprendiendo acciones destinadas a comunicar e involucrar a todas las partes interesadas generar apertura, fomentar la confianza y monitorear las distintas expectativas desde el comienzo. El proceso de implementación de la GC cubre todas las actividades relacionadas con las personas enfocadas a apoyar este esfuerzo involucrando a las personas en las tareas de planificación, análisis e implementación; también durante el entrenamiento de los trabajadores del conocimiento acerca de los procesos y tecnologías, además de potenciar nuevos roles relacionados con el conocimiento, como es el caso del Administrador del Conocimiento y del Agente o Corredor del Conocimiento. La GC también debe incluir comunicaciones internas sistemáticas entre las diferentes partes interesadas acerca de los objetivos de los pasos del proyecto a considerar.

Se debe considerar la organización como un todo para determinar donde centrar las prioridades. Los sistemas a analizar son:

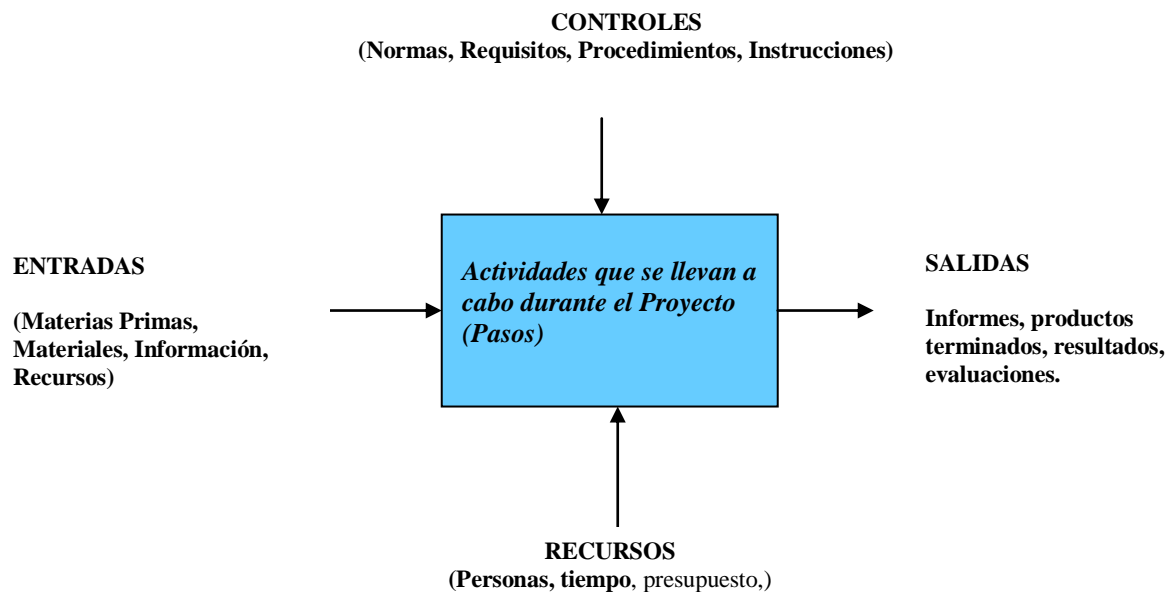
Conceptos Organizacionales, Gestión de la Calidad, Planeación, Benchmarking, Costeo por procesos, Selección de Tecnologías de la Información, Especificaciones de Software, Administración de la Intranet, Gestión del Conocimiento (procesos), Entrenamiento y Capacitación.



Se deben crear condiciones que permitan que la Gestión del Conocimiento y las Gestión por Procesos del negocio se complementen entre sí. Dado que ambas se basan en las competencias centrales de la empresa, los Procesos constituyen la Plataforma del Conocimiento de la misma, teniendo esta última gran importancia en la mejora de los procesos de la organización. Las etapas importantes de la GC se consideran como etapas de los procesos, ya que la utilización del conocimiento en la esfera de la Mejora de los Procesos le permite a la persona que lo utiliza obtener resultados que no hubieran sido alcanzados sin este.

Por otro lado se encuentra una gran parte de la GC (particularmente el conocimiento relacionado con la experiencia) en lo vinculado al tratamiento de los procesos. Su transmisión y almacenamiento deberían tener lugar de forma inmediata en el comienzo de la iniciativa o proyecto de GC, evitándose el problema principal que generalmente se presenta en estos casos: considerar a la GC de manera independiente o desvinculada de la organización, excluyéndola de las tareas cotidianas que ocurren en ella.

Se recomienda mapear cada etapa del Proceso de Concepción del Proyecto de GC para comprender mejor los pasos y requerimientos que tienen lugar en ellas, facilitándose además la identificación de las Entradas, Salidas, Recursos y Controles según las características de la organización. El esquema propuesto a utilizar es el siguiente:



Etapas 1. Concepción del Proyecto de GC.

Las iniciativas de KM exitosas involucran desde el principio a la Alta Dirección de la organización, así como a las partes interesadas debido al cúmulo de conocimiento que reside en los individuos. En esta fase inicial deben observarse los aspectos siguientes:

- 1. Seleccionar correcta de los miembros del equipo.** Los proyectos de GC exitosos usualmente son dirigidos por el “dueño” del proceso del área identificada para proceder a su mejoramiento, por ejemplo; el jefe de un departamento comercial para incrementar el número de contratos y las ventas, el jefe del departamento de producción para facilitar el acceso a mejores prácticas y procedimientos de manufactura desarrollados en proyectos anteriores para disminuir el tiempo de ciclo de un proyecto, etc.... Las funciones Tecnologías de la Información (TI) y Recursos Humanos (RRHH) también deben estar involucradas dado que son necesarias para implementar el cambio dentro de sus respectivas áreas. Se deben Desarrollar las sinergias necesarias para definir la Misión, Visión y Estrategia y Objetivos.

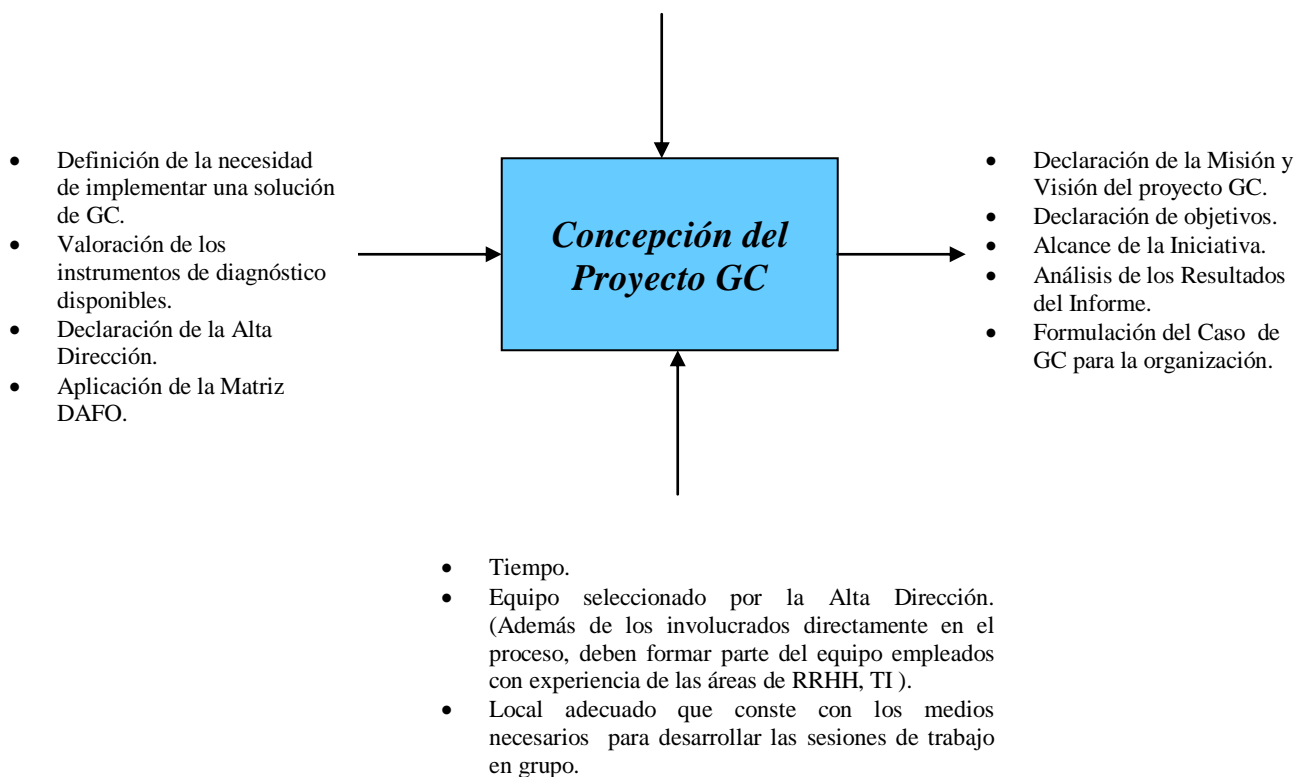
2. Contar con el apoyo de la Alta Dirección. Este factor es uno de los más importantes cuando se va a acometer una iniciativa de GC, por lo tanto el proyecto debe estar patrocinado por un miembro del equipo administrativo.

3. Mantener informada a la organización sobre las etapas que se están ejecutando. Facilitar espacios para hacer conocer a todo el personal de la empresa los objetivos y metas de la iniciativa GC en curso.

(Dependiendo de la solución de GC elegida por la empresa, tales como una Comunidad de Práctica (CDP), una base de datos de clientes, etc. ,se establecerán roles y responsabilidades. Sería de gran utilidad transformar algunos roles de administración de proyectos en los que requieren los diversos métodos y herramientas de la GC. Para que todo el personal comprenda la magnitud de la iniciativa se deben desarrollar acciones de capacitación al respecto).

Resultados a obtener al finalizar la Etapa 1

- Definición de la Misión, Visión, Estrategia de GC definida y alineada con la Estrategia General de la organización
 - Metodología de Gestión por Procesos.
 - Metodología para gestionar proyectos.
 - Requerimientos de la Etapa.
 - Procedimiento para formular el Caso de Negocio.



Etapas 2. Valoración (del estado actual de la GC en la organización).

En la actualidad es posible que la mayoría de las empresas que se enfrentan a la necesidad de administrar su conocimiento ya estén utilizando algunos de los métodos y herramientas disponibles a este fin, pero no de una forma organizada y mucho menos alineada con la Estrategia de la organización. Para que la empresa pueda determinar si posee la experiencia y los métodos necesarios para evaluar sus actividades de GC debe contestar las preguntas siguientes:

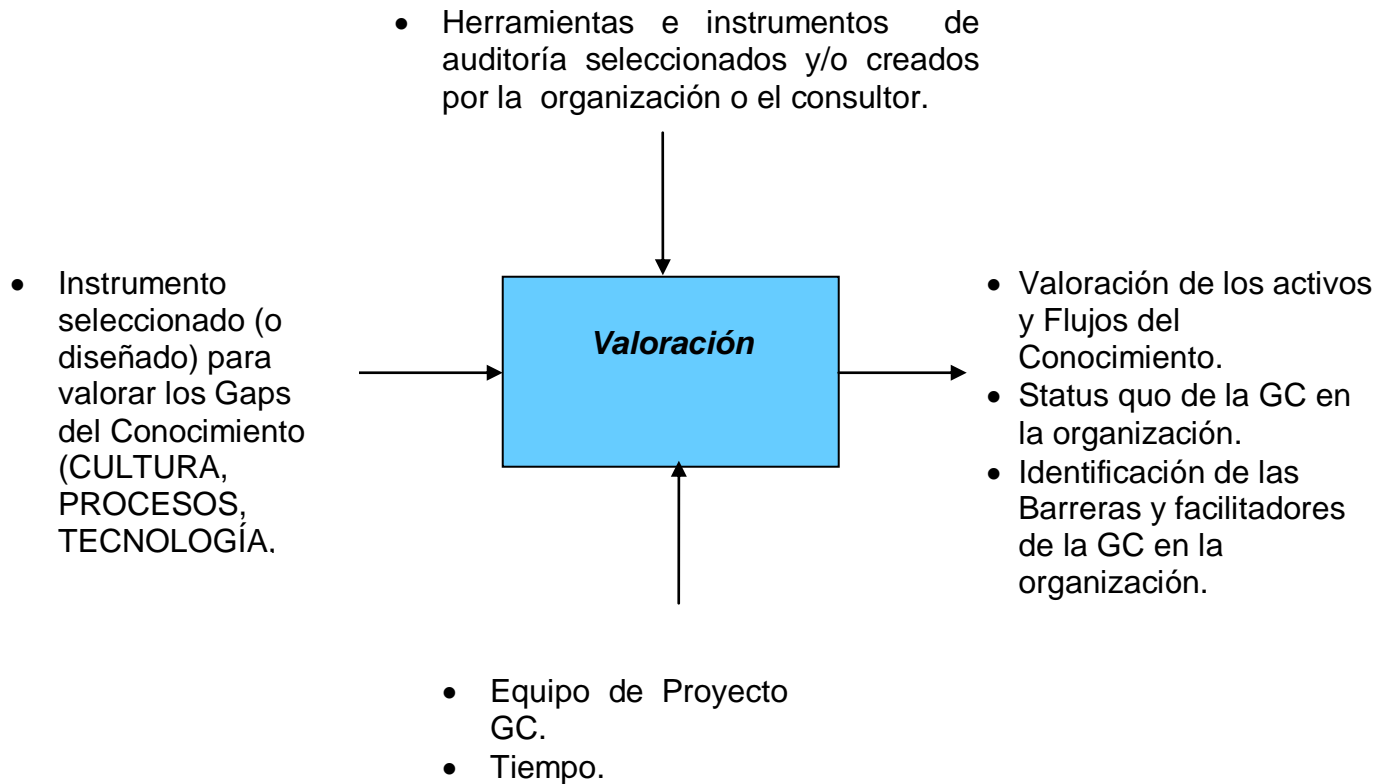
- ¿Cuán eficiente es nuestra GC en relación a nuestros objetivos organizacionales?
- ¿Contamos con una Estrategia de GC?
- ¿Qué nos falta por alcanzar?
- ¿Qué hicimos incorrectamente?
- ¿Dónde nos encontramos en relación con la competencia?

Seguidamente, la organización debe realizar las siguientes actividades:

- 1. *Seleccionar o crear una metodología para valorar o auditar el grado de madurez de la GC en la organización.*** Existen varios cuestionarios estandarizados que pueden aplicarse para darle cumplimiento a esta tarea (Fraunhofer KM Audit de Heisig, Finke y Ulbrich; KM Diagnostic, de Bukowitz y Williams; Knowledge Audit, de Pfeifer, Liebowitz y otros; MOTEx Análisis, desarrollado por la Universidad de Aachen (*todos estos en el contexto europeo*). En el contexto occidental se cuenta con la Kekma-Audit, desarrollado por Hylton y otros y con la metodología desarrollada por la el American Productivity and Quality Center (APQC). La decisión de adoptar una de las metodologías mencionadas o crear una propia dependerá de las características de la organización. Diseñar también entrevistas para los “dueños” de los procesos, en caso de que proceda.
- 2. *Desarrollar la Valoración.*** Agrupar los resultados en áreas críticas y procesos según su importancia para la organización

Resultados a obtener al finalizar la Etapa 2

- Valoración general de la situación de la GC en la organización.



Esta etapa debe cubrir solamente la identificación del *status quo* de la GC en la organización.

Etapas 3. Desarrollo

En esta fase se ejecuta el desarrollo de la solución GC acordada, definiéndose las bases de la misma, su diseño y preparación para el subsiguiente proceso de implementación. El punto de partida de la Etapa 3 está relacionado de forma estrecha a la fase 2 dependiendo del tipo de herramienta seleccionada para efectuar el tipo de valoración. Algunas de las herramientas van más allá de la identificación del estado actual de la GC; pudiéndose realizar sugerencias para desarrollar una solución de GC. Por ello no se deben considerar las etapas de forma separada.

Se considerará que en la Etapa 2 fue identificada la situación actual de la GC en la organización, por ello se debe decidir cómo será la solución de GC y qué tipo de herramientas o métodos se aplicarán. En este contexto es necesario formularse las preguntas siguientes:

- ¿Contamos con herramientas que pueden desarrollarse o que puedan ser adaptadas posteriormente?
- ¿Podemos obtenerlas o comprarlas a proveedores externos?
- ¿Existen soluciones alternativas?
- ¿Necesitamos ayuda externa?
- ¿Cuáles son los costos?

Las herramientas de GC están en correspondencia con las actividades centrales de ella (Identificar, Crear, Almacenar, Compartir y Usar). A continuación se listan varios ejemplos de las que pueden usar para desarrollar cada una de estas actividades de GC:

I. Identificar Conocimiento:

- Revisión después de la acción.
- Lecciones aprendidas.
- Debriefing.
- Balances de Know – How.
- Portafolio del conocimiento.
- Mapas del Conocimiento.
- Agente del Conocimiento (Knowledge Brokers).
- Tablero de Comando (Balanced Scorecard).
- Evaluación de Patentes.

II. Crear el Conocimiento.

- Mejores Prácticas,
- Tormenta de Ideas.
- Mapas cognitivos.
- Socios Externos.
- Benchmarking Externo.
- Fusiones y Adquisiciones.
- Benchmarking Interno.
- Espacio Abierto.
- Historias de Éxitos.
- Think Tanks (Tanques Pensantes).
- Esquemas de Sugerencias.
- Círculos del Conocimiento.
- Talleres.
- Bibliotecas.

III. Almacenar el Conocimiento.

- Bases de Datos.
- Sistemas de Gestión de Documentos.
- Bases de datos de empleados (conocimientos, formación, experiencias, etc.).
- Páginas amarillas.
- Data Warehouse.
- Sistemas Expertos.
- Literatura Especializada.
- Manuales.

IV. Compartir y Usar el conocimiento.

- Conferencias internas.
- Videoconferencias.

- Forums de Discusión.
- Línea Caliente.
- Intranet.
- Publicaciones empresariales sobre empleados.
- Grupos de noticias.
- Circulares.
- Encuentros de conocimiento (internos).

La selección de las herramientas descritas debe ser valorada a partir de tres perspectivas que influyen en su futuro éxito, siendo estas *las Personas, la Organización y la Tecnología*. Seguidamente se describen algunas de las más populares, tratándose también algunas que no se incluyeron, pero que evidencian la utilidad de combinar las tres perspectivas mencionadas:

Lecciones aprendidas.

Muchos proyectos terminan sin una evaluación de su éxito o fracaso; ocasionando la pérdida de información valiosa que puede ser crucial para su seguimiento. La solución de GC conocida bajo el nombre de “Lecciones aprendidas” facilita una evaluación sistemática de un proyecto determinado respondiendo varias preguntas durante las diferentes etapas, por ejemplo:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué no se hizo bien? ¿Por qué?
- ¿Qué podría mejorarse?
- ¿Qué deberíamos mantener en el futuro?

Este tipo de evaluación beneficia tanto a los miembros del equipo como otros colegas; por ello las lecciones aprendidas deben transferirse a otros equipos de proyecto. Esto se puede lograr mediante su publicación en una base de datos diseñada al efecto o en la Intranet corporativa.

Gestor del Conocimiento.

El Gestor del Conocimiento es el responsable de organizar la información y el flujo del conocimiento dentro de la empresa; ya que es quien domina la perspectiva general de los procesos de GC, especialmente si identifica, selecciona, distribuye, almacena y mantiene actualizado el conocimiento. *Los Gestores del Conocimiento no deben realizar la totalidad*

de estas tareas, sino motivar a sus colegas a que colaboren con la iniciativa; por ello el Gestor del Conocimiento es también un Gestor del Cambio.

Administración de Documentos.

La información que las personas necesitan para su trabajo diario se encuentra generalmente en documentos u otros objetos (gráficos, fotografías, videos). La Administración de Documentos trata de proveer soluciones para procesar, almacenar, cambiar, administrar, buscar y borrar documentos. Es de suma importancia tener disponibles de forma más eficiente la información y el conocimiento contenido en documentos para que puedan ser consultados con el mínimo esfuerzo.

Centros de Información.

Los centros de información soportan la transferencia e intercambio de conocimiento entre colegas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Ya sean formales o informales, deben estar diseñados apropiadamente para jugar el papel de “puntos de reunión” donde se intercambie conocimiento, por ejemplo, lugares donde el personal se reúne para recesar, terminales de computadoras, boletines de noticias de la dirección u otros departamentos. Los centros de información fomentan las interacciones, intercambios de información, intercambios de puntos de vista; en pocas palabras, pueden ser descritos como sitios de intercambio de conocimiento.

Páginas Amarillas.

Los localizadores de expertos (ej., Páginas Amarillas), son instrumentos para identificar las fuentes de conocimiento dentro de una organización. Al mismo tiempo muestran el conocimiento que está presente en la actualidad y el que debe ser adquirido externamente. *Puede encontrarse en directorios externos que recopilen la experiencia, competencias, experiencias, etc., de los empleados de la organización. Por ejemplo, pueden encontrarse en forma de organigramas organizacionales extendidos o simples directorios telefónicos.*

Uso del Conocimiento de los Clientes.

Puede encontrarse bajo varias formas. De una parte describe la adquisición y uso sistemáticos del conocimiento acerca de los clientes que ya están presentes en la organización (ej., a través de la evaluación de los reportes de ventas, quejas, etc.) mientras que por otra parte denota la integración efectiva de los clientes en el desarrollo de nuevos

productos o procesos mejorados. *Ambos casos proveen conocimiento de gran valor que no puede ser generado dentro de la organización.*

Soporte integrado con las Tecnologías de la Información (TI).

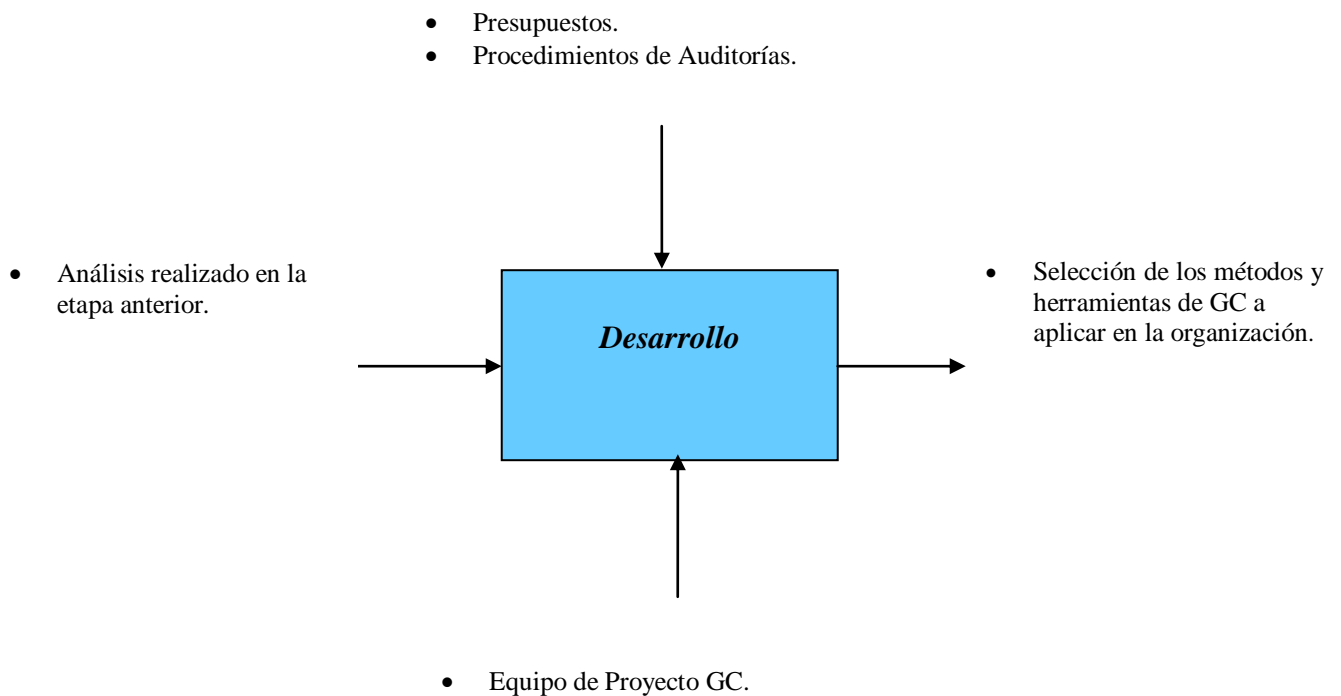
La información puede ser almacenada, distribuida, combinada o manipulada con herramientas soportadas por las TI; por ello las TI juegan un papel importantísimo en la GC. A menudo existen gaps entre la integración de las TI; por ejemplo, la utilización no integrada de herramientas para correo electrónico, bases de datos de los clientes, y para escribir ordenes u ofertas. Las personas deben estar convencidas y entrenadas para lograr los mayores beneficios posibles a través de las herramientas TI a su disposición.

Capturar y usar el conocimiento de expertos que salen de la organización.

Cuando las personas con experiencia dejan la empresa, (por ejemplo, las que se retiran), su conocimiento y experiencia también se van, constituyendo una pérdida para la organización a no ser que se tomen medidas oportunas. Algunas opciones están disponibles, por ejemplo, la persona que se retira y la que ha sido seleccionada para ocupar su puesto podrían trabajar juntas por algún tiempo (siguiendo el modelo tutor – aprendiz), o el experto que se retira podría ser recontratado como consultor a tiempo parcial. En cada caso es importante analizar la forma en que el conocimiento se asegura y se transfiere.

Resultados a obtener al finalizar la etapa 3

- El diseño final de la solución de GC debe haber sido presentada.
- Se deben haber seleccionado métodos y herramientas de GC apropiados.



Etapas 4. Implementación.

El proceso abarca las tareas de la implementación de la iniciativa de GC en la organización, y, si fuera necesario, el entrenamiento a los usuarios finales en el manejo de las herramientas y métodos. El comienzo de esta cuarta etapa lo marca la toma de conciencia de la necesidad de la implementación de la GC; posteriormente el proyecto se ampliará a otras áreas donde también se defina la necesidad de realizar inversiones en GC, llevándose a cabo los esfuerzos requeridos a este fin.

Se debe generar un clima organizacional que propicie el libre flujo del conocimiento donde las barreras propias a la GC vayan disminuyendo a medida que la organización incorpora la GC a sus prácticas diarias. Es necesario tener en cuenta que el tiempo necesario para implementar la GC generalmente es menor comparado con el requerido para realizar un programa de cambio organizacional para poner en práctica una cultura.

Los factores más importantes a tener en cuenta son:

- **Las personas.** Aquellos que tienen interés, experiencia e ideas, principalmente si se encuentran dentro de la empresa, contribuirán al éxito del proyecto de GC. Si la iniciativa no encuentra respaldo el desarrollo del proyecto no “fluirá” adecuadamente.
- **Tiempo.** Si el equipo de GC tiene mucha carga de trabajo, el proyecto no avanzará lo necesario producto del poco tiempo que se le dedicará. Si se dilata mucho tiempo su ejecución sin mostrar resultados, el interés decaerá, dificultándose volver a obtener apoyo para la iniciativa.
- **Control del presupuesto.** Se debe realizar una estimación lo más detallada posible de los costos del proyecto.

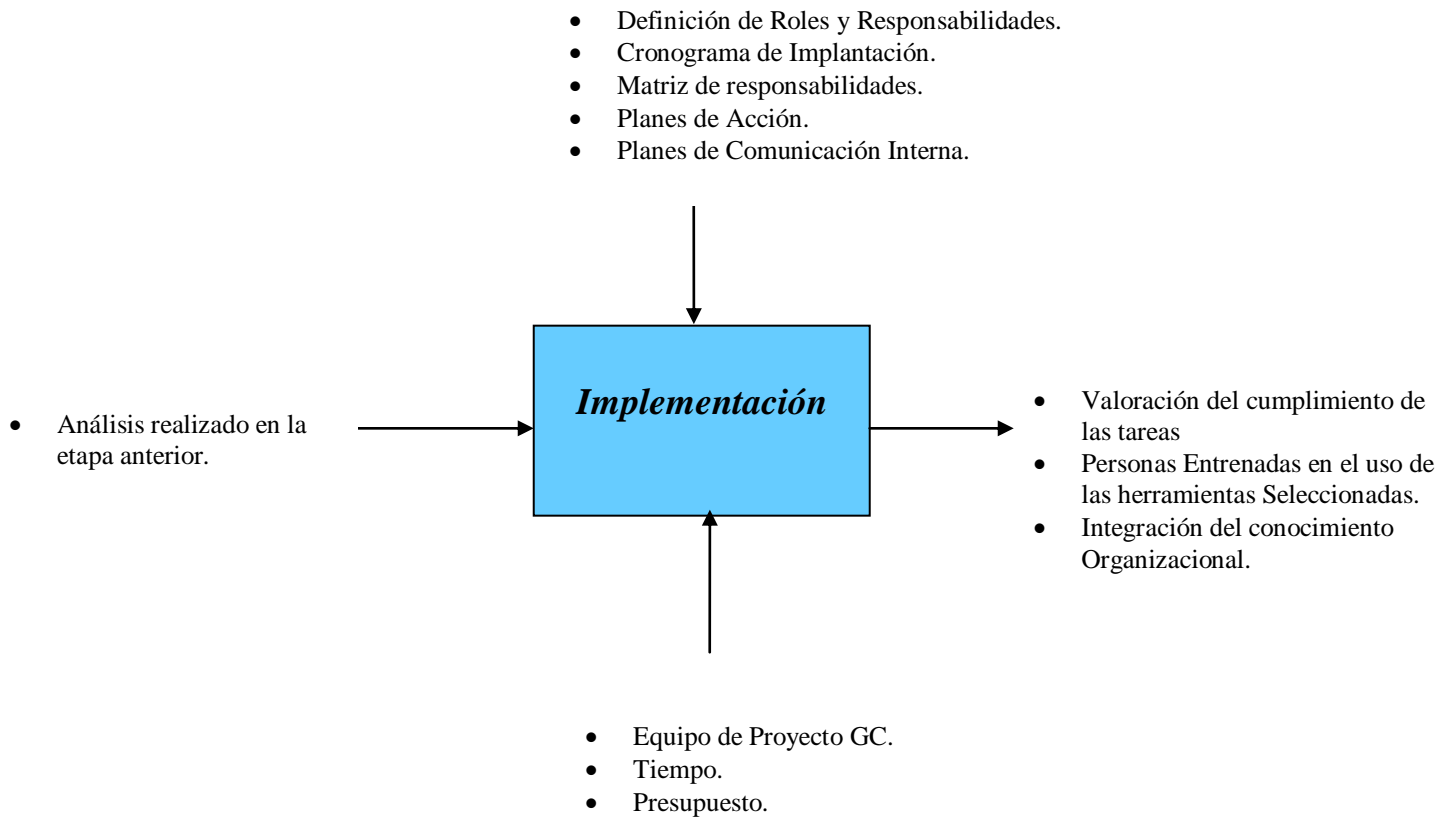
Los pasos más importantes del proceso de implementación son:

1. Considerar los resultados de la valoración de las competencias necesarias para el Proceso de Implementación.
2. Diseñar un plan de comunicación interna, incluyendo la identificación de las barreras y facilitadores del proceso de implementación.
3. Definición de funciones y posibilidades a nivel personal y departamental.
4. Confección del Plan de Acción: Fases, tareas, estimados de costos, etc.
5. Selección de las herramientas a utilizar (las cuales ya fueron valoradas).
6. Aprendizaje y entrenamiento.

7. Implementación piloto y retroalimentación de los resultados teniendo en cuenta el progreso o retraso en la ejecución de las actividades programadas.

Resultados a obtener al finalizar la Etapa 4

La integración del conocimiento organizacional como un activo o como “valor añadido” en los productos o servicios, procesos internos, relaciones con los clientes, etc.



Etapa 5. Evaluación y Sostenimiento.

El objetivo final de la GC es integrarse a los procesos de trabajo de una organización, o sea, ser sostenible. Sin embargo, no debe esperarse que esto ocurra por sí solo o porque haya sido decretado por la dirección. Se recomienda comenzar proyectos GC específicos, por ejemplo, creación de una Intranet, de un Sistema CRM (Customer Relationships Management (Sistema de Gestión de las Relaciones con los Clientes)) porque constituyen una vía efectiva para la introducción de la GC en la organización. Si el desarrollo de estos proyectos es exitoso, las salidas que generen se integrarán a las actividades diarias de

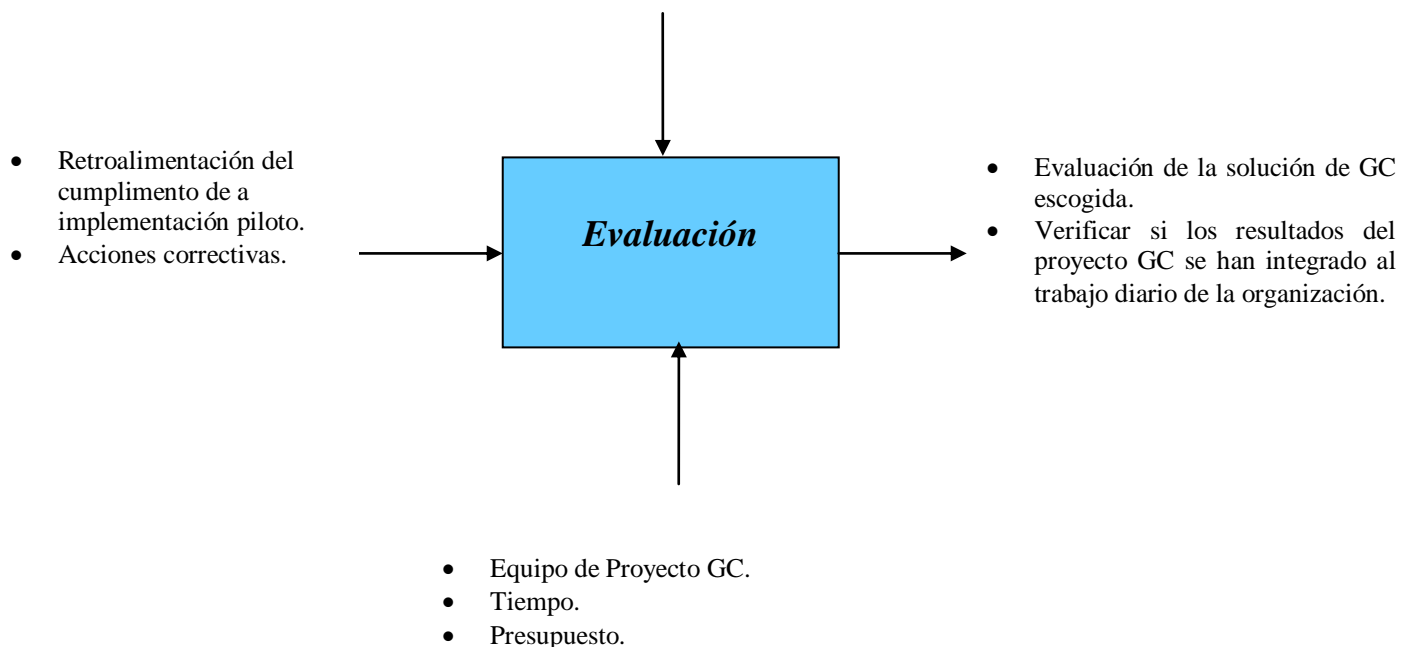
la organización, propagándose a todas las áreas de la misma. Si no se logra éxito, el proyecto deberá ser rediseñado o abandonado.

Para tomar las decisiones anteriores se necesitan realizar mediciones enfocadas al proyecto de GC, siendo las más utilizadas las siguientes:

- Incremento del volumen del contenido de conocimientos y su uso (por ejemplo, en el número de documentos o en las evaluaciones positivas a los repositorios de conocimientos).
- Es probable que el proyecto esté apoyado por uno o más individuos. El proyecto será más exitoso en la medida en que se convierta en una iniciativa organizacional, perdiendo su carácter individual.
- La organización se siente “cómoda” con la implementación de la GC.
- Existen evidencias de resultados o retornos financieros, y sea por las actividades propias de la GC, considerándose como una fuente de ingresos. No es necesario que esta relación se especifique fuertemente, pudiéndose limitar a su percepción.

Estas sugerencias son de naturaleza cualitativa dado que no entregan resultados numéricos tales como la tasa de retorno de la inversión, VAN, u otros. Sin embargo, pueden ser utilizados para realizar una valoración rápida en empresas que no desean invertir grandes esfuerzos en el proceso de medir la efectividad de una solución de GC.

- Definición de los indicadores
- Definición de la periodicidad de la medición.



Resultados a obtener al finalizar la etapa 5

El proyecto GC debe ser evaluado de manera integral. Si el proyecto fue un éxito, los resultados deben ser difundidos en la organización y convertirse en parte del trabajo diario. Si fue un fracaso, se deben investigar las causas; debiéndose tomar la decisión de proceder a su rediseño o abandono.

CONCLUSIONES.

Las etapas descritas para implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento varían en complejidad y duración dependiendo de la complejidad de la organización que determine implementar una metodología de este tipo. El Proceso de Estrategia del Conocimiento (PEC) depende del tipo de estrategia que aplique la organización, dependiendo estrechamente de las coordinaciones funcionales y entre procesos que se producen en la organización. Usualmente se requiere definir nuevos procesos con el objetivo de definir datos y

Las competencias de los empleados es un factor de gran importancia en la concepción e implementación del SGC. Frecuentemente las empresas que desarrollan estos procesos han realizado programas de capacitación interna liderados por especialistas internos o por consultores en casos en que las organizaciones carezcan de estas competencias.

La tecnología juega también un papel importante en la implementación de un SGC, sin embargo, n error frecuente es pensar que la aplicación de la misma es el factor determinante en la GC. La práctica indica que constituye un facilitador y no la esencia del mencionado sistema.

En todas las etapas del proyecto la Alta Dirección debe demostrar su compromiso y liderazgo para propiciar el cambio y la colaboración entre las funciones y procesos involucrados.

Los procesos propios de la GC deben ser aplicados a los procesos organizacionales con el objetivo de explicitar el conocimiento que reside en la organización; esta es la razón de ser del SGC, la cual determina su utilidad de SGC y su adecuación para la organización garantizando la mejora continua de todos sus procesos y sistemas a través de la Gestión del Conocimiento.

Anexo 2: Cuestionario a empleados

Estimado trabajador:

La presente encuesta se hace para conocer su opinión acerca del acceso a la información que tienen los trabajadores de la entidad y como se lleva a cabo la capacitación en la misma. La información que usted nos facilite será de mucha utilidad y no necesita poner su nombre. Le pedimos responda con sinceridad y agradecemos de ante mano su colaboración.

Datos personales

Sexo: Masculino
 Femenino

Departamentos: Dirección
 Economía
 Recursos H.
 ATM

Nivel escolar:

Obrero calificado
 Nivel medio
 Técnico medio
 Superior

Edad: Menos de 20 años
 Entre 21 y 40 años
 40 o más

Cuestionario

1. ¿Considera usted que cuenta con la suficiente información en soporte digital para el buen desempeño de sus funciones?

Sí No

2. ¿Qué importancia le atribuye usted al acceso a la información anteriormente mencionada?

Muy importante
 Medianamente importante
 Poco importante

3. ¿La UEB Transporte le proporciona la capacitación que usted necesita para tener un buen desempeño en la actividad que realiza?

Frecuentemente
 A veces
 Nunca

4. ¿Considera usted que tiene suficiente conocimiento para desempeñar bien la actividad que realiza?

_____ Sí son suficientes

_____ Medianamente suficiente

_____ No son suficientes

5. ¿Utiliza su entidad algunas de las formas de capacitación siguientes?

_____ Un empleado de más experiencia le transmite su conocimiento

_____ Existen manuales que explican sobre su puesto de trabajo

_____ Se asignan entrenamiento, postgrados, diplomados o maestrías

6. ¿Cómo evaluaría usted la capacitación del personal de la entidad en general?

_____ Buena

_____ Regular

_____ Mala

7. ¿Considera usted que dicha capacitación es importante para su trabajo?

_____ Sí _____ No

8. ¿Conoce usted los mecanismos que le permiten hacer uso racional de los recursos en su puesto de trabajo?

_____ Sí _____ No

9. ¿Conoce usted como contribuye desde su puesto de trabajo a la calidad de los servicios de transporte

_____ Gran conocimiento

_____ Poco conocimiento

_____ Ningún conocimiento

Muchas Gracias

Anexo 3: Cálculo de la muestra

La encuesta a empleados se aplicó en días y horas laborales, respetando el principio estadístico de representatividad.

Se calculó la muestra utilizando la fórmula siguiente:

$$n = Z^2 p (1-p) / d^2$$

La información general sobre el cálculo de la muestra y la aplicación del cuestionario se presenta en la ficha técnica siguiente:

Nombre de la variable	Variable	Valor
Proporción muestral	p	0.5
Nivel de confianza	1-p	1-0.5
Valor tabular	Z	1.96
Error de muestreo	d	0.098
Tipo de muestreo	Aleatorio	

Sustituyendo en la fórmula anterior sería:

$$n = (1.96)^2 \times 0.5 (1-0.5) / (0.098)^2$$

$$n = 100$$

Anexo 4: Cuestionario a expertos

La presente encuesta se hace para conocer su opinión acerca de las acciones que se implementaron en la UEB Transporte de Jatibonico para introducir la gestión del conocimiento. La información que usted nos facilite será de mucha utilidad y no necesita poner su nombre. Le pedimos responda con sinceridad y agradecemos de ante mano su colaboración.

Cuestionario

1. ¿Considera usted que con la elaboración de un plan de comunicación se mejora la gestión del conocimiento en la entidad?
 Sí No
2. ¿Qué importancia le atribuye al plan de comunicación en una entidad?
 Gran importancia
 Mediana importancia
 Poca importancia
3. ¿La definición de las funciones y posibilidades de los trabajadores por departamentos contribuye a organizar los procesos y sistemas en una organización?
 Frecuentemente
 A veces
 Nunca
4. ¿El aprendizaje y entrenamiento de los trabajadores constituye para la unidad una herramienta vital en la introducción de gestión del conocimiento?
 Sí No
5. ¿Qué importancia le confiere usted al aprendizaje y entrenamiento en una organización?
 Gran importancia
 Mediana importancia
 Poca importancia

6. ¿Considera usted que mediante el aprendizaje y entrenamiento los trabajadores la empresa logre mejorar su capital intelectual?

_____Sí _____No

7. ¿Constituye la implementación piloto y la retroalimentación un paso importante dentro del proceso que se realiza en la unidad?

_____Sí _____No

8. ¿Considera usted que es de gran importancia realizar una implementación piloto, antes de la oficial, teniendo en cuenta sus resultados?

_____Gran importancia

_____Mediana importancia

_____Poca importancia

9. ¿Considera usted que las acciones definidas contribuyan a introducir la gestión del conocimiento en la entidad?

_____Sí _____No

Muchas Gracias