



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

“JOSE MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

Departamento de Enseñanza Técnico Profesional

**TÍTULO: ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA PESQUERA
DE SANCTI SPÍRITUS**

Tesis en opción al título académico de Máster en Procesos Formativos y Desarrollo
Profesional

Autor: Ing. Luis Enrique Paredes López

Sancti Spíritus, 2023



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

“JOSE MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

Departamento de Enseñanza Técnico Profesional

**TÍTULO: ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA PESQUERA
DE SANCTI SPÍRITUS**

Tesis en opción al título académico de Máster en Procesos Formativos y Desarrollo
Profesional

Autor: Ing. Luis Enrique Paredes López

Tutora: Dr. C. Oliurca Padilla García

Sancti Spíritus, 2023

Agradecimientos

- En primer lugar les agradezco a mis padres, hermano y pareja que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.
- Le agradezco muy profundamente a mi tutora por su dedicación y paciencia, que sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada.
- Por último agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi título.

Resumen

La gestión del conocimiento ya no es un factor más en la contribución al desarrollo, sino que ha pasado a convertirse en el factor principal y determinante de la productividad. A nivel internacional las grandes economías están basadas en el conocimiento. En Cuba el vínculo Universidad-Empresa cobra cada vez más protagonismo, como estrategia para el desarrollo actual y futuro del país. Precisamente, la presente investigación constituye un resultado del proyecto no asociado a programa "Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus" que se desarrolla en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus. Dicha investigación se realizó en la Unidad Empresarial de Base INDUPIR y tuvo como objetivo proponer una estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y matemático-estadístico a partir de las exigencias del enfoque dialéctico-materialista. La evaluación de la propuesta se realizó mediante un pre-experimento. Dicha evaluación evidenció la efectividad de la estrategia de capacitación de los recursos humanos a partir de la comparación de los resultados del pretest y el postest.

Summary

Knowledge management is no longer a factor in contributing to development, but has become the main and determining factor of productivity. At the international level, large economies are knowledge-based. In Cuba, the University-Business link is gaining more and more prominence, as a strategy for the current and future development of the country. Precisely, this research is a result of the project not associated with the program "Productive and industrial aquaculture development in Sancti Spiritus" that is developed in the Fishing Company of Sancti Spíritus. This research was carried out in the Base Business Unit INDUPIR and aimed to propose a training strategy for human resources to improve the process of forming fishery products. For the development of the research, methods of the theoretical, empirical and mathematical-statistical level were used from the demands of the dialectical-materialist approach. The evaluation of the proposal was carried out through a pre-

experiment. This evaluation showed the effectiveness of the human resources training strategy based on the comparison of the results of the pretest and the posttest.

INDICE

Introducción:.....	1
CAPÍTULO 1: PRESUPUESTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS ASÍ COMO LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN.....	7
1.1. La gestión del conocimiento, sus presupuestos teóricos y metodológicos.....	7
1.2 La capacitación como alternativa para el desarrollo de los recursos humanos... ..	25
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PESQUERA DE SANCTI SPÍRITUS.....	35
2.1 Estado actual de los rasgos que caracterizan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus. ...	35
2.2 Estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.	41
2.3 Evaluación de la estrategia de capacitación de los recursos humanos concebida para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.	54
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	61
Bibliografía	62
Anexos	67

Introducción:

La gestión del conocimiento ya no es un factor más en la contribución al desarrollo, sino que ha pasado a convertirse en el factor principal y determinante de la productividad. A nivel internacional las grandes economías están basadas en el conocimiento. En los últimos años, la gestión del conocimiento ha tomado cada vez más relevancia dentro de los mercados industriales, dado que las compañías consideran estos conceptos como puntos claves para innovar y conseguir eficiencias que generen beneficios económicos y una mayor calidad en su capital intelectual.(Muñoz Cáceres et al., 2003; Valhondo, 2003)

La tecnología está en constante movimiento y, es por ello, que es importante ser partícipe del flujo del conocimiento tanto con los mismos colaboradores de una compañía, con los clientes, proveedores y con los competidores. De esta manera, es posible desarrollar soluciones que generen una mayor satisfacción en las y los usuarios finales a partir del servicio o producto que se ofrece, al flujo productivo, a los recursos utilizados o a cualquier otra variable que genere valor en la cadena operacional.(Carballo, 2006; Mora, 2018; Ortiz-De-Urbina-Criado, 2003)

El hombre y el conocimiento que éste posee y aporta a la organización es el valor más importante que tiene la entidad, se convierte en el factor fundamental de creación de valor y constituye, por tanto, la fuente principal de generación de nuevos conocimientos, de mejora de la organización, y de la capacidad de aprender cosas nuevas. El proceso de gestión que implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización es reconocido como Gestión del Conocimiento (GC) cuya misión esencial es desarrollar una cultura de cooperación y de compartir el conocimiento.(Ortiz & Mujika, 2004; Rivero, 2002)

En Cuba, el modelo económico y social de desarrollo socialista aspira un mejor desempeño para sus organizaciones. Para poder cumplir este propósito es importante administrar con eficiencia la seguridad organizacional. Presupone elevados niveles y capacidades innovadoras en las empresas de manera que estas puedan ser cada vez más eficientes y a la vez más competitivas.(Pérez Noda, 2015)

Con respecto a la gestión del conocimiento, en el ámbito internacional se aprecian múltiples investigaciones que constituyen referentes teóricos de gran importancia.(Benavides Velasco & Quintana García, 2003; Galindo; Mora, 2018; Nonaka & Takeuchi, 1995)

De igual forma en Cuba, aunque menos, se han realizados estudios que fundamentan la factibilidad de utilizar la gestión del conocimiento (GC) como herramienta para lograr un desempeño eficiente y sostenible en las organizaciones y el sector empresarial.(Franch et al., 2012; Millán et al., 2014)

Específicamente en el territorio de Sancti Spíritus un grupo de investigadores realizaron un procedimiento de gestión del conocimiento para la mejora en las cadenas de suministro de alimentos perecederos. En la implementación de dicho procedimiento se identificaron un grupo de causas que inciden directamente en el deterioro de la calidad de la materia prima que entra a la industria para su posterior procesamiento. Estas causas se relacionan con equipos, materias primas, recursos humanos y los métodos de trabajo.(Escobar Castillo et al., 2017; Zack et al., 2009)

A partir de esta investigación y de los estudios realizados por el investigador de esta tesis como parte del proyecto no asociado a programa “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus” que se desarrolla con la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus (PESCASPIR) se ha identificado, en el proceso de conformados de productos pesqueros las problemáticas siguientes:

- Inexistencia de un mapa de conocimiento lo que incide directamente en una inadecuada manipulación de las materias primas por los trabajadores implicados.
- Insuficiente motivación de los trabajadores y limitada preparación de los operarios, técnicos y especialistas que laboran en el proceso.
- Falta de correspondencia entre el diagnóstico de las debilidades que poseen los trabajadores de la empresa y las acciones establecidas para lograr su preparación.
- Incumplimiento de los procedimientos operacionales de trabajo lo que incide directamente en los niveles de producción.

- Insuficiente disponibilidad técnica que garantice el adecuado desarrollo del proceso.

El análisis precedente ha permitido identificar el siguiente **problema científico** ¿Cómo contribuir a la preparación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus?

Como **objeto de estudio** se define la gestión del conocimiento para el desarrollo del capital humano y como **campo de acción** el desarrollo de los recursos humanos.

El **objetivo** de la investigación es proponer una estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

Para el desarrollo de la investigación se plantean las siguientes **interrogantes científicas**:

1. ¿Qué presupuestos teóricos y metodológicos sustentan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos así como la elaboración de una estrategia de capacitación?
2. ¿Qué rasgos caracterizan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus?
3. ¿Qué estrategia de capacitación de los recursos humanos puede contribuir a la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus?
4. ¿Cómo contribuye la estrategia de capacitación de los recursos humanos a la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus?

Para llevar a cabo el proceso investigativo se desarrollaron las siguientes **tareas de investigación**:

1. Determinación de los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos así como la elaboración de una estrategia de capacitación.
2. Determinación de los rasgos que caracterizan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.
3. Elaboración de una estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.
4. Evaluación de la estrategia de capacitación de los recursos humanos concebida para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

Como **variable independiente** en este estudio se consideró la estrategia de capacitación de los recursos humanos y como **variable dependiente** la efectividad de la estrategia de capacitación para el desarrollo de los recursos humanos.

En la investigación, la metodología utilizada parte del enfoque dialéctico-materialista como método general, lo cual constituye el fundamento de la investigación a partir de sus principios, leyes y categorías, y traza las pautas para todo el proceso investigativo. Para el desarrollo de la misma se utilizaron métodos de investigación, tales como: métodos del nivel teórico, métodos del nivel empírico y métodos del nivel matemático-estadístico. De igual forma se hizo uso de otras herramientas y técnicas ingenieriles que contribuyeron al diagnóstico y procesamiento de la información (tormenta de ideas, diagrama causa-efecto).

Del nivel teórico:

Histórico-lógico: permitió profundizar en los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos y sus particularidades en el sector empresarial internacional y en Cuba.

Analítico-sintético: permitió realizar el análisis de los presupuestos, posiciones y elementos que caracterizan la gestión del conocimiento y determinar los

fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de la estrategia de capacitación de los recursos humanos. También permitió realizar la interpretación de los resultados del diagnóstico, así como la evaluación de dicha estrategia.

Inductivo-deductivo: permitió hacer inferencias sobre los cambios que se producirán en la gestión del conocimiento de los recursos humanos con la aplicación de la estrategia de capacitación elaborada. De igual forma favoreció la interpretación de los resultados que se obtienen en su aplicación.

Sistémico: facilitó establecer las relaciones entre las acciones contenidas en la estrategia propuesta y su jerarquización, así como las interrelaciones entre las diferentes etapas que la conforman.

La modelación: permitió proyectar la estrategia con enfoque sistémico, la determinación de sus características y la relación entre los elementos que distinguen cada una de las etapas que la integran.

Del nivel empírico:

El análisis documental: permitió el análisis de diferentes documentos y en especial de la estrategia de capacitación existente en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

La encuesta: para determinar el estado de la gestión de los conocimientos en los procesos que se desarrollan en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

En el proceso investigativo también fue necesario recurrir a otras técnicas de trabajo grupal. En este sentido se aplicó la **tormenta de ideas** con el objetivo de identificar las principales problemáticas que inciden en la gestión del conocimiento y las posibles soluciones que puedan integrar la estrategia de capacitación que se propone.

Del nivel matemático y estadístico: para el procesamiento de los datos, cálculos porcentuales; para el análisis, presentación de la información y sus resultados.

La investigación se adscribe al proyecto no asociado a programa (PNAP) “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus”. En el estudio se consideró como población los 118 trabajadores de la Unidad Empresarial de Base (UEB) INDUPIR de

la provincia de Sancti Spíritus y la muestra los 67 trabajadores que inciden en el proceso de conformados de los productos pesqueros en dicha UEB.

La muestra fue seleccionada de manera intencional, teniendo en cuenta que entre los encuestados hubiera directivos, especialistas, técnicos y operarios que laboran en los diferentes procesos que tienen lugar en la UEB. Se tuvo en cuenta además en la selección los diferentes grupos etarios, trabajadores que inciden directamente en el proceso de conformados de los productos pesqueros en dicha UEB ya que desde el punto de vista económico es estratégico potenciar el desarrollo de estos recursos humanos.

La **novedad** de la investigación está dada por la estructuración de la estrategia de capacitación compuesta por tres etapas en las que se realizan acciones interrelacionadas y con un enfoque sistémico que progresivamente favorece la gestión del conocimiento de los recursos humanos de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus implicados en el proceso de conformados de productos pesqueros.

El aporte práctico está dado por las acciones de capacitación que concretan en la práctica la estrategia propuesta para la gestión del conocimiento en función del desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

CAPÍTULO 1: PRESUPUESTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS ASÍ COMO LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

En el presente capítulo se establecen los principales presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión del conocimiento derivados de la revisión y análisis de la literatura especializada y de otras fuentes lo que conllevó al posicionamiento del estado del arte y de la práctica en la temática objeto de estudio. Igualmente se establecen elementos generales de la capacitación como alternativa para garantizar la gestión del conocimiento en el sector empresarial.

1.1. La gestión del conocimiento, sus presupuestos teóricos y metodológicos.

Resulta un imperativo de la era moderna orientar la dirección de empresas desde enfoques que permitan asimilar los profundos cambios que se suscitan y que son resultado directo del entorno competitivo, impredecible y dinámico en el que se encuentran. Las razones de este dinamismo se pueden percibir en factores tales como la globalización de la economía, la crisis económica mundial, los rápidos cambios tecnológicos, los nuevos paradigmas en las formas de competir (uso de Internet, creciente concentración industrial, cambios en las funciones de los trabajadores, etc.) y una preocupación de las empresas por las fuentes dinámicas de eficiencia (Guilló & García-Fernández, 2013; Monagas-Docasal, 2012)

La gestión del conocimiento de una empresa consiste en transmitir habilidades a los empleados. Además, habrá que partir de la base de que todos los trabajadores cuentan con conocimientos, pero este es patrimonio de la empresa y por eso ha de transmitirse al resto de la plantilla. Se trata del conocimiento de las personas vinculado a sus experiencias, que se suma a los datos explícitos o más objetivos.

La Gestión del conocimiento se convierte en un sistema de dirección a fomentar en las organizaciones que buscan alcanzar o mantener la excelencia y que asumen el cambio como un desafío, donde el hombre es el centro de atención y su capital principal.(González et al., 2012)

Son muchas las ventajas que tiene gestionar los conocimientos existentes de una compañía. Al fin y al cabo, la información es poder, por lo que hay que ampliar la base de datos siempre en la medida de lo posible. Estos son los principales beneficios:

- Una empresa que fomenta el conocimiento también es más flexible y tiene más capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes. Esto es especialmente relevante en un entorno VUCA, que es el que hay en cualquier organización. Está marcado, tal y como señalan sus siglas, por la volatilidad, la incertidumbre (uncertainty), la complejidad y la ambigüedad.
- Estas habilidades también permiten hacer una gestión más eficiente de los procesos, de modo que se trabaja de forma más productiva y se obtienen mejores resultados.
- Cuando se puede acceder fácilmente a la información también es más sencillo tomar decisiones, así que se acelera este trámite. La ventaja que esto supone tanto para el trabajo interno como para la atención al cliente es evidente.
- La gestión del conocimiento también fomenta el trabajo en equipo. Una plantilla integrada puede llegar a mejores ideas que repercuten directamente en el funcionamiento de la empresa.

A pesar de las evidentes ventajas que tiene la gestión del conocimiento, todavía hay ciertas barreras que hay que superar. La primera es que algunos equipos directivos no le dan suficiente importancia, no valoran los beneficios que da gestionar la información y por eso acaban priorizando otras tareas de efecto más inmediato.

El siguiente impedimento radica en los propios trabajadores. Ya se decía anteriormente que la información es poder, lo cual es cierto, pero en ocasiones se malentiende este concepto. De hecho, algunos empleados ven sus conocimientos como una forma de hacerse imprescindibles para la organización y eso les lleva a ser reacios a compartirlos con sus compañeros.

Por otro lado, hay que considerar que en una empresa, sobre todo si es de gran tamaño, pueden convivir diversas culturas. Por lo cual es necesario contemplar las

diversas maneras de procesar las situaciones. Personas de diferentes nacionalidades tienen distintos hábitos y comportamientos que pueden reflejarse, por ejemplo, en la atención al cliente. En consecuencia, para que todo el mundo asuma los conceptos de la forma deseada, habrá que hacer una correcta gestión de este asunto.

Los modelos de gestión del conocimiento en la administración del talento humano apuntan al conocimiento como factor crítico dentro de la organización. Se busca que la información y el conocimiento sean generados, compartidos, transferidos a la organización y a la vez pueda ser retroalimentada a todos sus integrantes y así evitar la fuga de talentos y de conocimientos.(Carballo, 2006)

En la actualidad, se vive en la época del inusitado desarrollo del conocimiento en la que los cambios en todos los ámbitos son de forma constante, rápida, radical y la tecnología juega un papel fundamental en los procesos, como resultado principal del esfuerzo y las competencias del ser humano. En ese sentido, aparece la denominación de talento humano, adonde los empleados pasan a ser un activo muy importante en las organizaciones, debido a que son los únicos capaces de producir el conocimiento que le permita generar valor y de forma estratégica maximizar sus operaciones creándole ventaja competitiva a la empresa.(Panizo et al., 2019)

El talento humano posee características, capacidades y potencialidades de forma innata, las que junto a las habilidades, destrezas, saberes y valores formados en la actividad y la socialización de las empresas, organizaciones, instituciones formativas constituye un capital fundamental para las organizaciones. Especialmente, las que desean ser competitivas necesitan que ese capital se gestione de la forma adecuada y se lo valore para que en sus acciones sea favorable y que, cada vez, aporte más y de forma oportuna para las operaciones de las organizaciones.(Villamizar et al., 2021)

Los principales impactos en el estudio de la gestión del conocimiento se centran en los sectores de: el estado, las universidades, el sector empresarial y la sociedad civil; asociados a los procesos de organización jurídica-política-

económica; los procesos académicos, de gestión y de investigación; de producción de bienes y servicios; y las redes sociales. La gestión del conocimiento implica grandes retos y notables recursos, no tanto, económicos como de ingenio.(Millán et al., 2019)

En primer lugar, hay que identificar qué habilidades son útiles para la compañía. Estas dependerán de la naturaleza de la actividad y del sector en el que se opere. Después hay varias técnicas que pueden aplicarse para gestionar el conocimiento.(Sánchez-Rodríguez et al., 2021)

1. Formación interna

La primera no puede ser otra que la formación interna, que consiste en ofrecer cursos a los empleados para que amplíen sus conocimientos sobre una determinada materia. Es una excelente manera de proporcionar información objetiva y útil para la compañía.

2. Trabajo en equipo

La formación puede otorgar conocimiento explícito, que es todo aquel que puede formalizarse sin problema en documentos y se compone de datos objetivos. Sin embargo, ya se mencionaba antes que hay cosas que dependen de las experiencias de los propios empleados; se trata de aspectos más subjetivos que se engloban dentro del denominado conocimiento tácito.

Pero es difícil transmitir esa información a través de un programa de formación. La mejor manera de conseguir este objetivo es fomentar el trabajo en equipo, pues así los empleados transmitirán lo que sepan a sus compañeros, creando un saber hacer colectivo.

3. Crear una inteligencia competitiva

El conocimiento de los procesos internos es muy útil, pero no hay que olvidar que una empresa tiene que competir con otras compañías del mismo sector. Por eso, la inteligencia competitiva puede definirse como el análisis del ámbito en el que se opera, de los competidores y de los productos que hay en el mercado. De esta

manera pueden identificarse oportunidades y áreas de mejora que ayudarán a crear una estrategia más eficiente.

Es muy conveniente que este conocimiento no se quede solo en el equipo directivo, sino que trascienda a todos los niveles del organigrama para que el conjunto de la plantilla actúe en consecuencia.

4. Rotación de personal

Una excelente manera de lograr que los empleados tengan un conocimiento global de la empresa es que vayan pasando por distintos departamentos. Así aprenden de los jefes de cada uno de ellos y pueden adquirir esta experiencia en primera persona, siendo esta una de las mejores fórmulas para aprender una habilidad.

5. Mentoring

Es la última técnica que va a proponerse, consistente en asignar un mentor a una persona, que se correspondería con una especie de tutor. Este mentor le guiará en su aprendizaje organizacional y se encargará personalmente de que aquella adquiera los conocimientos demandados. Esta técnica es especialmente recomendable cuando se pretende dar a un empleado un puesto de responsabilidad.

Estas son solo algunas técnicas que pueden aplicarse en la gestión del conocimiento. Sea como sea, conviene que los directivos le otorguen a este tema la importancia que merece, pues son muchos los beneficios que puede aportar a una empresa.

La Gestión del Conocimiento se ha ido convirtiendo en un punto de presión y referencia para orientar los cambios que tiene que efectuar el sistema empresarial del siglo XXI. Por un lado, debe preparar profesionales capacitados para el mundo laboral y por otro debe mantenerse en sincronía con los cambios globales, los cuales redundan en un aprendizaje y competitividad de las organizaciones a mediano y largo plazo.(Castro et al., 2019)

Las rápidas transformaciones en productos y procesos, los grandes avances científicos – tecnológicos, la difusión masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las variaciones altamente crecientes en las expectativas y las

necesidades de los clientes; pueden provocar a las organizaciones, en la actualidad, una baja adaptación a los cambios; creándose así una brecha entre el cliente y la empresa.(Forte, 2016)

En estos últimos años, la gestión del conocimiento ha ocupado un espacio de interés por parte de los investigadores, directivos o responsables de distintas empresas públicas y privadas, y desde la literatura de la administración, los conceptos de (GCO) y capital intelectual (CI) se han convertido en principios de gestión con un fuerte interés. Alrededor de estos conceptos giran diversos negocios lucrativos donde cada vez más empresas líderes en distintos sectores direccionan proyectos que tratan de capturar y crear nuevas culturas organizacionales.(Guilló & Fernández, 2009)

La gestión del conocimiento tiene un papel importante para generar un ciclo virtuoso de aprendizajes y mejoras, tanto en los proyectos de desarrollo como en los servicios corporativos que la organización lleva a cabo. Así se fomenta un flujo de conocimiento más dinámico y vivo entre personas, equipos y proyectos diversos, también como la creación de soluciones más robustas. Cada empresa tiene su propia base de conocimiento. En mayor o menor medida, el éxito de la empresa depende de esa base. Incluso a partir de ella pueden crearse ventajas competitivas, siempre que se gestionen con profesionalidad. Para lograrlo, se necesita un sistema que funcione y en este contexto entra en juego la llamada gestión del conocimiento.(Zabaleta, 2003)

La gestión del conocimiento, como ya hemos mencionado, no se centra tanto en el conocimiento explícito, sino en el expertise de las personas y en el cúmulo de experiencia de cada empleado. Este conocimiento implícito debe ponerse en red y estar accesible dentro de la empresa. Su transformación en conocimiento explícito, expresándolo o documentándolo, es solo una de las tareas de la gestión del conocimiento: también se trata de generar nuevos conocimientos y de transferir conocimientos externos. Para lograrlo, hay que diseñar la transferencia entre ellos de forma activa. En consecuencia, la gestión del conocimiento es un proceso integral que debe incorporarse de forma permanente en los procesos organizativos para

identificar, usar productivamente y poner en red los conocimientos disponibles en la empresa.(Moliní Fernández & Sánchez González, 2019)

La gestión del conocimiento es una nueva forma de gestionar los procesos organizacionales. Su objetivo fundamental es identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento organizacional, y que tiene su origen y reside en las personas que componen la organización.(Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006)

La gestión del conocimiento desde su surgimiento, ha sido un campo disciplinar con diferentes miradas desde varias especialidades. En este trabajo no se pretende defender exclusividades porque tendría que hacerse un análisis de estas especialidades para justificar la relación con este nuevo enfoque. Solo se intentará hacer mención de algunas de ellas. El propósito de esta comunicación es analizar el surgimiento de la gestión del conocimiento desde su gestación y orígenes, exponer su evolución y relevancia para las ciencias de la información, así como analizar el espacio profesional del especialista en información como posible gestor del conocimiento organizacional.(Molina & Serra, 2001)

El conocimiento es considerado en la actualidad como el activo más valioso que tienen las organizaciones y el factor más importante para el crecimiento económico. Desde la antigüedad, el estudio y la noción de conocimiento han sido abordados por filósofos, economistas y profesionales de varias especialidades. A partir de lo que ha publicado la literatura internacional.(Ríos, 2013)

La gestión del conocimiento se define como el uso de los activos de conocimiento más relevantes que permite mejorar el desempeño, enfocado en la eficiencia, la eficacia y la innovación. La gestión del conocimiento es estratégicamente importante y esencial para el éxito de la organización. La gestión del conocimiento es el tema principal de las organizaciones, su foco está en sus esfuerzos para promover la creación, intercambio, combinación y aplicación del conocimiento para lograr una ventaja competitiva, pero aún faltan métodos de seguimiento para determinar el enfoque de la empresa. Abordar el conocimiento tácito, la teoría de recursos y

capacidades y la creación de conocimiento organizacional son elementos valiosos para que las empresas maximicen sus capacidades.(Toro & Botero, 2015)

Desde la definición y perspectiva del conocimiento considerado como un activo organizacional, la gestión del conocimiento es un método de gestión o disciplina emergente que busca utilizar el conocimiento generado de manera estructurada y sistemática para alcanzar metas y optimizar la toma de decisiones. Sin embargo, la gestión del conocimiento es un concepto en construcción, con diversas interpretaciones, y sigue basándose en trabajos de investigación.(Risso, 2012)

En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización. Por esto, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo de la empresa, en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.(Pereira Alfaro, 2011)

En la búsqueda de conocimientos aplicados, ideas y tecnologías innovadoras, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de mantenerse en contacto con clientes, socios, proveedores, inventores aficionados, investigadores académicos, científicos, intermediarios de innovación y otros agentes. Expresiones y términos como crear comunidad, red de innovación, innovación de mercado abierto u originalidad de los fans (crowdsourcing) los cuales se utilizan para generar conocimiento y hablar sobre el futuro de la innovación y el trabajo en un mundo globalizado. Por lo tanto, con la ayuda del capital intelectual externo, muchos gerentes tienen la máxima prioridad para expandir su visión del conocimiento y la innovación organizacional. El nuevo paradigma tiene que ver con la actitud de compartir conocimientos de manera generosa y desinteresada. Pero en esta nueva situación, compartir significa incluso renunciar a bienes y derechos de propiedad

intelectual, porque ahora la gestión del conocimiento se basa en compartir, más que proteger el conocimiento en sí, porque es fundamental y más allá de la tradición, muestra el desarrollo de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento ha hecho un gran aporte a la creación de ventajas competitivas en las organizaciones basadas en el conocimiento. La creación, intercambio, combinación y aplicación de información no solo se relaciona con la enseñanza y el aprendizaje, sino que también se gestiona la organización. A través de sistemas de gestión Operar mejor y responder a las necesidades internas y externas, mejorando así la eficiencia de los procesos y servicios. La importancia de la gestión del conocimiento destaca que la globalización es un desafío para probar el conocimiento organizacional. El uso de herramientas técnicas es fundamental para el funcionamiento normal de una organización, pero el desafío principal sigue siendo cómo transformar los talentos en el patrimonio de conocimiento de la organización. Con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones, operación, ejecución de la estrategia y realización de objetivos, de modo que el conocimiento en la mente de las personas pueda transformarse de implícito a explícito y hacerlo aplicable

La gestión del conocimiento es un sistema facilitador que transfiere experiencias individuales y colectivas. Estas experiencias forman parte del conocimiento del recurso humano que trabaja en una organización. El propósito es conseguir que ese conocimiento se convierta en un valor agregado para la empresa y le permita obtener una ventaja sostenible sobre las demás. Dado que el conocimiento no puede ser considerado como algo exclusivo de cada empleado. El conocimiento se comparte y se convierte en un patrimonio importante para la empresa. Al compartir el conocimiento todos pueden utilizarlo y este permite que las empresas aumenten su eficiencia y productividad. Es decir, la gestión del conocimiento permite que las empresas puedan añadir valores agregados a los productos y servicios que venden al mercado. Este valor agregado hace que se diferencien sustancialmente de la competencia. (Canals, 2003)

En la búsqueda bibliográfica realizada, diversos autores han profundizado en lo relacionado con el conocimiento, lo cual ha conllevado a múltiples criterios y definiciones.

Para (Machlup, 1980) “el conocimiento es crear e innovar y por lo tanto desarrollar nuevas ideas”. Según (Muñoz et al., 1997) “el conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”. Por otra parte, autores (Davenport & Prusak, 1998) definen el conocimiento como:

Un flujo mixto de experiencia, valores, información contextualizada y visión experta que provee de un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, aparece muchas veces no sólo en documentos y almacenes de datos sino también en las rutinas, prácticas y normas.(Davenport & Prusak, 1998)

En este sentido, es importante distinguir entre datos, información y conocimiento, Según (Hafeez et al., 2000)hay un enlace progresivo entre ellos. El conocimiento es el resultado de un progreso en que una persona entra en contacto con los datos que se encuentran en diversos tipos de formatos tales como informes, libros, software, etc. Entonces este añade valor a la misma, en forma de entender para convertir los datos en información, y exponiéndola en el nuevo dominio. Por lo tanto, la información se traduce en el conocimiento.(Hafeez et al., 2000)

Por otra parte, (Shih et al., 2012) plantea que el conocimiento es una forma de alto valor de la información que puede ser útil en la formulación de decisiones y acciones en una organización así como que existen diferentes tipos de conocimiento explícito, implícito y tácito.

Conocimiento explícito

El conocimiento explícito cubre temas que son fáciles de documentar sistemáticamente (por escrito) y compartir a escala.

Este tipo de conocimiento incluye cosas como preguntas frecuentes, instrucciones, datos sin procesar e informes relacionados, diagramas, hojas individuales y presentaciones de la estrategia.

El conocimiento explícito es todo aquello que tradicionalmente ha sido capturado como parte de una estrategia de gestión del conocimiento. Es documentación formal que puedes utilizar para realizar una tarea, tomar una decisión o informar.

Conocimiento implícito

El conocimiento implícito comprende las habilidades o conocimientos adquiridos. Se obtiene tomando conocimiento explícito y aplicándolos a una situación específica.

Por ejemplo, si el conocimiento explícito es una guía para desarmar un motor de carro, el conocimiento implícito es lo que sucede cuando aplica esa información para realizar la tarea.

El conocimiento implícito es lo que se gana cuando aprendes la mejor manera de hacer algo. Luego, puedes tomar esa experiencia y sintetizar con otra información aprendida para resolver un problema completamente nuevo.

Este tipo de conocimiento ha sido tradicionalmente excluido de las bases de conocimiento formales, debido a que puede ser difícil de documentar y capturar de manera escalable.

Conocimiento tácito

El conocimiento tácito es información intangible que puede ser difícil de explicar de manera sencilla, como las cosas que a menudo se “comprenden” sin necesariamente decirse, y a menudo son personales o culturales.

Este tipo de conocimiento es informal, se aprende con la experiencia a lo largo del tiempo y, por lo general, se aplica a una situación específica. En este sentido, es un desafío articularlo y codificarlo, haciendo difícil transferir la información a otros individuos.

Cuando se puede capturar el conocimiento tácito se debe agregar a una base de conocimientos, debido a que es la forma más fácil de compartir la experiencia adquirida a lo largo del tiempo con otras personas que puedan necesitarla.

En torno a la temática (Nonaka & Takeuchi, 1995), distinguen dos tipos de conocimiento que han sido ampliamente aceptados (Figura 1)

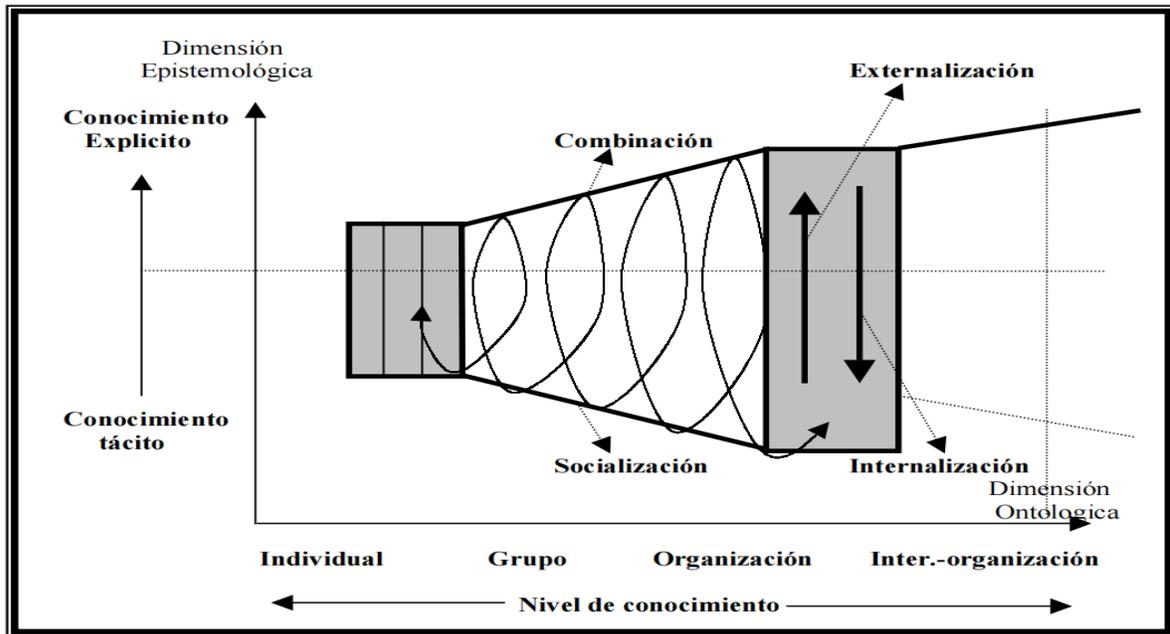


Figura 1. Tipos de conocimientos. Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Según estos autores, la conversión de conocimiento ocurre de cuatro formas:

- Socialización: de conocimiento tácito a conocimiento tácito.
- Externalización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito.
- Combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito.
- Internalización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional.

Diversos investigadores y especialistas han señalado las transformaciones y acontecimientos, que suceden de forma acelerada y contribuyen a la creación de una nueva sociedad que requiere de nuevos saberes, enfoques, tecnologías y nuevos planteamientos para gestionar cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro y fuera de la organización, para crear productos y servicios con un valor agregado que le permita a la organización mantener una ventaja competitiva en el mercado.

En este sentido se puede afirmar, que los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

El conocimiento está en las personas, no en las organizaciones, ni en los sistemas de información, ni tan siquiera en los sistemas de Gestión del Conocimiento. Otra cosa es que la información que está en un sistema se transforme en conocimiento puesto que resuelve un problema o satisface una necesidad concreta de otra persona.(Alonso, 2020; Nieves Lahaba & León Santos, 2001)

Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual.(Alonso, 2020)

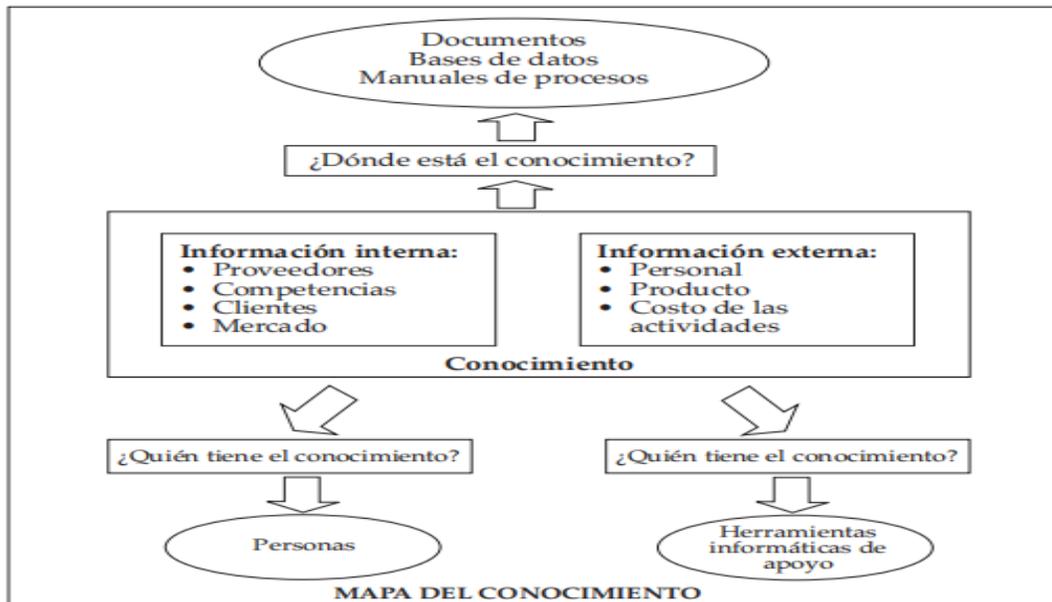
En este sentido (Davidekova et al., 2020) permiten entender que los directivos y operarios de las empresas necesitan acceder a cierta información, tanto interna como externa, de manera rápida y sencilla; alguna de la información importante es: Información de los proveedores, de la competencia, de los clientes, del mercado, de los costos de las actividades, del personal, del producto, entre otros.

Lo antes expuesto ha conllevado a que las organizaciones se apropien de varias fuentes que les permita asegurar el conocimiento de tal manera que les posibilite el cumplimiento de sus metas y objetivos de trabajo. Asimismo, las organizaciones han creado sus propios recursos, tales como sistemas de información, centros de documentación, bases de datos propias y adquiridas, centros de investigación, desarrollo e información, manuales de procesos, instructivos, archivos personales, agendas, e-mail, know how, competencias, entre otros.

Pese a ello, no todas las organizaciones han podido crear su mapa del conocimiento de manera que las personas puedan acceder fácilmente a la información en el momento que se necesite. De esta forma será posible realizar las actividades y procesos adecuadamente en caso de presentar dudas al respecto.

Dicho mapa es una especie de páginas amarillas del conocimiento existente en la empresa que permite saber cuál es la persona que posee la información. Este mapa está relacionado con las personas, documentos, bases de datos y otros mecanismos que permitan compartir y difundir el conocimiento.(Bustos Farías et al., 2016)

Debido a la importancia que se le atribuye al mapa de conocimiento en una



Fuente: Elaboración propia basado en Jairo Piedrahíta.

Fig.2 Mapa de conocimiento

organización o empresa, el autor de esta tesis, presenta en la Figura. 2 que se establece a continuación, los elementos y mecanismos principales a tener en cuenta para su concepción.

Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial 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*. Por lo que garantizar el conocimiento en la organización constituye un

paso primordial para tener probabilidades de éxito en la iniciativa de gestión del conocimiento. (Díaz et al., 2005; Hislop et al., 2018)

En la presente tesis, atendiendo a su objeto estudio, fue necesario profundizar en la bibliografía especializada en torno a las principales definiciones, conceptos y objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones, tanto en el ámbito internacional como en Cuba. Los principales estudios en este sentido han sido llevados a cabo por autores internacionales, no obstante, existen propuestas interesantes y de aportes significativos que han propiciado la formación y desarrollo de los recursos humanos en el sector público y empresarial así como las instituciones. Atendiendo a ello y teniendo en cuenta las múltiples perspectivas en las que se ha trabajado la gestión del conocimiento, se considera importante en la tesis hacer alusión a aquellas que más estrechamente vinculadas están al estudio realizado.

El análisis en relación con la temática ha permitido identificar que con mayor auge la gestión del conocimiento se comenzó a desarrollar a partir de la década de 1960. En sus inicios surgió como una disciplina de gestión distinta, hasta que las empresas empezaron cambiando su enfoque de los factores tradicionales de producción a activos de conocimientos y objetivos intangibles, encauzado en satisfacer y exceder continuamente las necesidades del cliente.(Jasimuddin, 2008)

Por otra parte, (Andreu & Sieber, 1999) establecen que la gestión del conocimiento es "el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objetivo de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas".

Según (Gates & Bravo, 1999) la gestión del conocimiento es crear la posibilidad para todo el mundo de entrar y ver exactamente qué está pasando, ver cuáles son las cuentas, dónde vamos bien, dónde no vamos tan bien, con una información numérica o gráfica, todo el mundo debe tener la posibilidad de entrar y ver exactamente qué está pasando y comunicarse con otras personas para mejorar todas estas cosas.

Por su parte, (Cabello, 2001) define como “el conjunto de procesos que hacen que el capital intelectual de la empresa crezca”. En este mismo sentido (Arbonés et al., 2006) establece que la gestión del conocimiento es la capacidad de la organización para crear nuevos conocimientos, diseminarlos y encapsularlos en productos, servicios y sistemas.

Según (Calvo Giraldo, 2018) se constata que las empresas pueden crear efectos de sinergia sobre el rendimiento empresarial de las estrategias de gestión del conocimiento a través de la implementación orientada del contenido interno-externo y del contenido explícito-externo orientados.

La gestión del conocimiento implica identificación y transferencia de información de utilidad, haciéndola accesible para quienes la necesitan para aplicarla con un objetivo concreto.(Bedoya & Jaramillo, 2019)

Para (Correa-Díaz et al., 2019) 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”.

Según (Sánchez-Rodríguez et al., 2021) las prácticas de Gestión del Conocimiento pretenden ver un grupo individual de conocimientos y convertirlo en conocimiento de la organización a través del tiempo, lo que a su vez mejora el caudal de conocimientos a disposición de la empresa.

Por su parte investigadores como (Zúñiga & Martínez, 2021), establecen que la gestión del conocimiento se define como las estrategias y prácticas utilizadas por las organizaciones para capturar, estructurar, almacenar, y recuperar experiencias y puntos de vista, estas prácticas son facilitadas por el flujo de información.

El objetivo de la gestión del conocimiento es que haya en las empresas 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 y cambios en general.

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 se 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 proceso, sino integrar el de todos los procesos de la empresa (Nieves Lahaba & León Santos, 2001; Nisar et al., 2019)

La gestión del conocimiento se define ampliamente como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto. A lo largo de tiempo, esta acumulación de experiencias y aprendizajes sirve para construir una base de conocimiento compartido con el potencial de facilitar la ejecución del trabajo y acelerar la innovación.(Machado & Elias, 2020; Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008)

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.(Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008; Xue, 2017)

La gestión del conocimiento tiene un papel importante para generar un ciclo virtuoso de aprendizajes y mejoras, tanto en los proyectos de desarrollo como en los servicios corporativos que la organización lleva a cabo. Así se fomenta un flujo de conocimiento más dinámico y vivo entre personas, equipos y proyectos diversos, también como la creación de soluciones más robustas.(Nieves Lahaba & León Santos, 2001)

A juicio del autor de esta tesis se puede plantear que 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 o lo que es lo mismo y contextualizándola al escenario empresarial cubano, es el proceso a través del cual la empresa u organización genera conocimiento a partir de

datos internos y externos, adquiere conocimiento gracias a la experiencia acumulada y difunde esos conocimientos, prácticas y experiencias al resto de la empresa para cumplir con su estrategia de desarrollo y la mejora continua.

Es importante destacar que, al introducir la gestión del conocimiento en la empresa, no es puro capricho, sino una necesidad actual ya que esta contribuye al mejoramiento de indicadores económicos y por ende a la gestión eficiente de sus procesos y su mejoramiento continuo.

Con relación a ello, se reconoce lo importante que resulta el conocimiento que poseen los recursos humanos de una empresa, dado su papel determinante en su desarrollo. Cabe señalar que, del buen o mal uso y aprovechamiento que se haga de él, dependerá el éxito o el fracaso de la empresa. Si la empresa logra aprovechar correctamente este activo intangible puede alcanzar el éxito. Por ello, como bien expresan Espinoza y Roca, es necesario que este conocimiento se encuentre almacenado y organizado en los sistemas de información de la empresa.(Espinoza et al., 2016)

Como puede apreciarse, la gestión del conocimiento es un proceso sistemático de creación de valor para las organizaciones, tal proceso debe ser analizado tomando en cuenta los elementos que lo hacen posible. Por tanto, los propósitos fundamentales de la organización objeto de estudio serían establecer un sistema de conocimiento estructurado, evitar perder el conocimiento de la organización, introducir la gestión del conocimiento para que se desarrolle en las instituciones para evitar la pérdida de conocimiento de las mismas y ganar nuevos conocimientos. Atender las necesidades de conocimiento en una organización implica la búsqueda de alternativas e implementación de acciones soportadas en planes específicos que conlleven a la capacitación de los trabajadores y con ello, se logre la posición de éxito en la empresa u organización.

1.2 La capacitación como alternativa para el desarrollo de los recursos humanos.

En los últimos años ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones. Ello ha generado que dicho activo adquiera un lugar especial entre los directivos y en la organización; otro tanto ha sucedido con los resultados del registro, control y medición de los recursos humanos.

El capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. (Archibold & Escobar, 2015)

Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización. (Archibold & Escobar, 2015)

El capital humano reside en los recursos humanos. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión. La gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos tienen como punto convergente, el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un factor esencial para el desarrollo de estas capacidades es el proceso de capacitación. (Lebrato, 2015)

El proceso de capacitación brinda la posibilidad de incrementar y perfeccionar los conocimientos que la organización necesita para su funcionamiento. El proceso de determinación, tanto de los conocimientos existentes como de aquellos requeridos por la organización para su funcionamiento se sustenta en las herramientas de identificación de conocimientos como los mapas topográficos de conocimientos y los mapas de fuentes de conocimientos.

Las herramientas de identificación de conocimientos se han incorporado en función de mejorar la calidad y eficiencia de los métodos de control de la gestión de conocimiento en las organizaciones. Ellas, correctamente aplicadas, facilitan la estimación del valor del conocimiento y su progresiva evaluación; además, su aceptación y uso habitual permite mejorar la capacidad de gestión del capital humano, la gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos. (Rojo et al., 2017)

Se introducen y desarrollan nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones, al liderazgo, la capacitación, la motivación, donde impera una visión de futuro, y se plantea que el éxito organizacional depende en gran medida del factor humano. En las organizaciones, el conocimiento presenta una función primaria, éste puede considerarse el activo fundamental para su desempeño. Su importancia radica en su capacidad de crear valor agregado; el conocimiento está implícito en todos los procesos del sistema. Su valor se materializa en los beneficios que aporta a las organizaciones y su éxito.(Salazar Duque & Osorio Espín, 2016)

La Gestión de Recursos Humanos define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización. La gestión de recursos humanos es un área con un peso cada vez mayor dentro de los comités ejecutivos de las empresas, sea cual sea el tamaño de las mismas.(Sánchez et al., 2018)

Esta gestión involucra áreas como la retribución, la gestión del talento, la formación en las empresas, la selección, movilidad internacional de trabajadores, la gestión de clima laboral, la evaluación del desempeño, la gestión de los cambios organizacionales que afecten al personal, la resolución de conflictos laborales, la implantación de políticas sobre el personal y otras muchas funciones entre las que por supuesto se incluyen las tareas administrativas derivadas de estas áreas.(Sánchez et al., 2018)

Manejar efectivamente los citados aspectos supone un reto para las organizaciones y de ellas va a depender en gran medida contar con personal adecuado a nivel

competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se implique activamente en que la empresa transite en la dirección adecuada.

La gestión de los recursos humanos puede ser notable en la empresa si se manejan sus políticas adecuadamente. Hay que tener en cuenta que esta área es el nexo de unión entre la misión, visión y valores de la compañía y los empleados que trabajan en ella. Si conseguir que los empleados y los objetivos de la dirección vayan en la misma línea es complicado, conseguirlo de manera que los empleados estén comprometidos y motivados con esos objetivos es aún más difícil. La gestión de recursos humanos tiene la función de comunicar todas estas políticas y de preocuparse de fomentar los valores de la organización en los empleados.(Lindarte & Guerrero, 2016)

Para ello, es imprescindible analizar los modelos de liderazgo que existen en la organización, los canales de comunicación existentes, la dirección o direcciones en las que viaja la comunicación entre directivos y empleados, la satisfacción de los trabajadores y su grado de aceptación de los valores de la empresa.

La gestión de recursos humanos abarca todas las áreas necesarias para que los empleados dejen de tener la sensación de que es “el departamento de nóminas” y constituir un departamento que realmente se preocupa por cada una de las personas dentro de la organización. Conseguirlo supone la mejora del clima laboral, una mayor sensación de pertenencia a la organización, un mayor grado de conciencia organizacional y, en consecuencia, mayores datos de desempeño y productividad que facilitan enormemente la operativa diaria de la empresa.(Cadavid, 2016)

De manera más detallada, algunas de las áreas más importantes de las que se encarga la gestión de recursos humanos son:

Establecer la política de selección de personal

A través del sistema por gestión de competencias y utilizando herramientas como la descripción del puesto de trabajo, la gestión de recursos humanos es la encargada de definir el proceso de selección y acogida de nuevos empleados en la empresa.

Algunas de las tareas relacionadas son la criba curricular, entrevistas y realización de pruebas de acceso, evaluación de candidatos y acogida de nuevos empleados.

Establecer la política de formación

La gestión de recursos humanos es la encargada de elaborar el plan de formación de la empresa. Para ello debe tener en cuenta las necesidades de la organización, de los departamentos, la situación laboral de cada empleado dentro del mapa de talento. También es la encargada de manejar el presupuesto que la empresa y atender de manera directa la etapa de preparación para el empleo.

Establecer la política de evaluación del desempeño

La gestión de recursos humanos es la que diseña los procesos de evaluación de empleados: qué se evalúa, quién evalúa, cuándo. También es importante definir que feedback obtienen los empleados de sus superiores sobre su rendimiento en el trabajo, cada cuanto tiempo, etc.

Establecer la política retributiva

La política retributiva es una de las políticas más sensibles dentro de la organización. No tener una política bien definida y estructurada, puede suponer un caos diario en la gestión de conflictos producidos por agravios comparativos o percepciones de injusticia. La gestión de recursos humanos define los niveles o bandas salariales, el paquete retributivo (retribución fija, variable y otros beneficios) para cada puesto, los beneficios sociales, el sistema de retribución flexible o cualquier otro sistema de incentivos.

Gestión del talento

Una tarea muy importante dentro de la gestión de recursos humanos es la definición de talento en la organización. A partir de ella, se estructurará el mapa de talento, que definirá en qué lugar se encuentra cada trabajador dentro de la organización en función del desempeño que está ejecutando y el potencial que tiene. Este aspecto es de especial importancia en situaciones de promoción interna.

Clima laboral

La dirección de recursos humanos en una empresa es el área encargada de fomentar un buen clima laboral entre los compañeros de la organización. En relación con este aspecto, se pueden poner en marcha eventos o acciones encaminadas a la mejora del clima laboral y a la difusión de los valores de la empresa.

Administración

No podía faltar la parte administrativa del departamento. En esta área se recogen las tareas de corte más administrativo como la elaboración de nóminas, los aspectos legales en la contratación, los documentos necesarios en caso de causar baja, la gestión y actualización del expediente de los empleados

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. El desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen. (Garmendia, 1994)

No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la empresa. Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros, para la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. (Garmendia, 1994)

Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la empresa.

Ante estos imperativos, la capacitación no puede verse como un evento aislado de aprendizaje, su integración al proceso de gestión del conocimiento que tiene lugar en la empresa debe constituir una premisa. Para abundar acerca de la capacitación, se realizó una búsqueda bibliográfica, con el objetivo de asumir una definición que se ajustara a la propuesta que se desea proponer en la presente tesis.

La capacitación se define como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de los recursos humanos de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Se asume además que tiene entre sus finalidades promover un personal calificado y productivo mediante la actualización de conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen eficiencia (Machado & Elias, 2020).

La capacitación se proyecta desde un estrecho vínculo con la institucionalidad en la medida en que se propone modificar quehaceres y formas de relación entre los actores; asimismo, se refiere también a roles, valores internalizados y preconceptos tácitos de cada uno de los involucrados. De esta manera, la capacitación no solo debe brindar habilidades, sino también especificar los contextos en los que esas habilidades pueden ser puestas en práctica y poner en discusión los marcos institucionales, regulativos, normativos o cognitivos que es necesario abordar para poner el conocimiento en acción (Escobar Castillo et al., 2017).

Según las investigadoras (Fabrè Machado et al., 2020) la capacitación no puede entenderse en términos tecnocráticos como un mero adiestramiento que deposite información y algún que otro nuevo conocimiento en los sujetos, con el fin de elevar sus competencias y hacer más eficientes y productivos determinados procesos. Estos fines difícilmente lograrán ser sostenibles si se asume la capacitación desde

este punto de vista, puesto que esta transmisión acrítica y pasiva de información resulta estéril y disfuncional, entre otras razones, porque:

- El proceso de capacitación se vuelve monótono, esquemático y desconectado de la realidad en la medida en que no se pone a los sujetos en función de trabajar, pensar, reflexionar desde y sobre las problemáticas de los espacios donde despliegan su actividad y alternativas de solución, sino que todo se reduce simplemente a aportar una batería de técnicas y procedimientos, al modo de recetas preconcebidas, para mejorar los desempeños en cualesquiera de estos escenarios.
- Se concentra la capacitación en determinados grupos dentro de la dinámica institucional, organizacional y empresarial, privilegiándose a los directivos. Con esto se refuerza y reproduce la lógica de la discrecionalidad y de la no socialización de la información, en tanto los contenidos de la capacitación se diseñan según lo que se considera que cada quien debe conocer y de acuerdo con el lugar que ocupa en la estructura jerárquica de la institución, organización o empresa. Asimismo, los contenidos de la capacitación no se diseñan según un verdadero diagnóstico de las necesidades de información, conocimiento y superación de los individuos, en aras de revertir estos resultados en el desarrollo, fortalecimiento y potenciación de la institución, organización o empresa, y por extensión, de toda la sociedad.
- Todo ello se traduce en que la capacitación es asumida por quienes la reciben como una tarea más, respecto a la cual no existe implicación, sino que prima el sentido de cumplir con lo establecido.
- La tecnocratización de la capacitación conlleva a que solo se piense en acciones y no en procesos, lo que implica una mentalidad instrumental y cortoplacista que mide los efectos a partir de la relación costo-beneficio sin una proyección estratégica y cuyos impactos perdurarán solo hasta que aparezca una nueva propuesta de capacitación que sustituya la anterior.

Teniendo en cuenta los elementos planteados en relación con la capacitación y su papel en la gestión del conocimiento en la empresa, se han establecido un grupo de

recomendaciones a tener en cuenta de manera que la capacitación en sí misma cumpla el rol que le corresponde.

- Diseñar el plan de capacitación de la empresa en función de los objetivos estratégicos de la organización, previamente identificados y teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de los trabajadores.
- Involucrar a los directivos y darles un rol activo en el aprendizaje de sus equipos de trabajo. Asesorarlos en el uso de las herramientas y prácticas que pueden realizar para afianzar el aprendizaje, retroalimentar a sus equipos y emplear los indicadores del negocio para analizar la efectividad de la capacitación.
- Definir acciones de preparación y seguimiento para cada actividad de capacitación, donde se manejen las expectativas de los participantes y sus supervisores, se refuercen los conocimientos adquiridos y se acompañe a los líderes en el seguimiento y retroalimentación para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.
- Tener en cuenta las formas organizativas establecidas para la capacitación y hacer corresponder cada una de ella con las necesidades identificadas, de manera que se utilice la más idónea en función del objetivo a lograr.

Lo antes expuesto, presupone que la capacitación deba convertirse en una herramienta de transformación social, que permita identificar las principales contradicciones que atraviesan las entidades sociales, económicas y políticas donde se desarrolle este proceso y proponer las bases para su superación a partir de la generación de capacidades y de colocar a los sujetos en el centro del proceso para que problematicen sobre la realidad en la que despliegan su actividad profesional y laboral.

En Cuba, la Ley 116 de 20 de diciembre de 2013, dispone las regulaciones generales relacionadas con la capacitación y superación de los trabajadores. De manera particular en el Decreto Ley 350 de 2017 en su Artículo 3 se define la capacitación como:

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.

El autor de esta tesis asume en su investigación la definición establecida anteriormente, atendiendo a que en ella se resumen los elementos esenciales que se persiguen con la propuesta de capacitación que se aporta en la tesis, se tiene en cuenta el carácter continuo y sistemático; así como las necesidades identificadas en un diagnóstico previo realizado a los trabajadores.

En este sentido debe tenerse en cuenta que las acciones que se diseñen describan el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores de la empresa o la entidad, en función de dicho diagnóstico de capacitación.

Con el objetivo de analizar todas las posibilidades y formas organizativas existentes para la capacitación, se profundizó en la Resolución No. 140 del 2019, Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. La educación de posgrado da respuesta a las demandas de capacitación de los profesionales que laboran en las entidades y comprende a los órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas, unidades presupuestadas, dependencias de las organizaciones políticas y de masas, así como las formas de gestión no estatal.

En la Resolución antes mencionada se establecen como formas organizativas principales para la superación las siguientes:

- a) El curso;
- b) el entrenamiento; y
- c) el diplomado.

2. Otras secundarias:

- a) El seminario;

- b) el taller;
- c) la conferencia especializada;
- d) el debate científico;
- e) la autopreparación;
- f) la consulta; y
- g) otras.

Pese a que estas formas organizativas se diseñan, con mayor énfasis, para los graduados universitarios, es preciso señalar que existen algunas que por su importancia y el objetivo que persiguen son tenidas en cuenta también para la capacitación en las empresas.

Al profundizar en cada una de estas formas organizativas y los objetivos que persigue cada una de ellas y teniendo en cuenta el tiempo que se disponía para la capacitación en la empresa, los participantes; así como el objetivo de la tesis, se seleccionaron la conferencia especializada y el taller para el desarrollo de la capacitación.

Conclusiones del capítulo

Los puntos de vista teóricos analizados en el capítulo permitieron precisar los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión del conocimiento y su connotación particular para el desarrollo de los recursos humanos. Por otra parte, se profundizó en las consideraciones teóricas que justifican la necesidad de establecer nuevas formas que permitan a las empresas asegurar el conocimiento. Los sustentos y requerimientos derivados de dicho análisis constituyen premisas esenciales que fundamentan la estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PESQUERA DE SANCTI SPÍRITUS

En el presente capítulo se presentan los rasgos que caracterizan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus. También se presenta la estrategia de capacitación de los recursos humanos concebida para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la UEB INDUPIR; así como su evaluación mediante un pre experimento.

2.1 Estado actual de los rasgos que caracterizan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

En el cumplimiento de la segunda tarea científica se realizó el diagnóstico dirigido a determinar los rasgos que en la actualidad caracterizan la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

En el estudio se consideró como variable dependiente la efectividad de la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos. Se trabajó con una población de 118 trabajadores de la Unidad Empresarial de Base (UEB) INDUPIR de la provincia de Sancti Spíritus y con una muestra integrada por 67 trabajadores, lo que representa el 56,7 % de la población. Esta muestra se seleccionó de manera intencional teniendo en cuenta que entre los encuestados se encontraran directivos, especialistas, técnicos y operarios que laboran en los diferentes procesos que tienen lugar en la UEB. Se tuvo en cuenta además en la selección los diferentes grupos etarios, trabajadores que inciden directamente en el proceso de conformados de los productos pesqueros en dicha UEB ya que desde el punto de vista económico es estratégico potenciar el desarrollo de estos recursos humanos.

En el diseño del diagnóstico realizado para la recogida de información antes de la introducción de la propuesta se tuvieron en cuenta los métodos análisis documental, la encuesta y la tormenta de ideas como técnica necesaria en esta etapa evaluando los indicadores: Conocimientos de los trabajadores acerca de la gestión del

conocimiento, Grado de individualización de la gestión del conocimiento y Grado de utilización del conocimiento generado dentro y fuera de la organización.

Para la medición de los indicadores se estableció una escala ordinal conformada por 3 categorías: Alto (3), Medio (2) y Bajo (1). Se determinaron los criterios de medida para definir el valor de la escala a otorgar al indicador en cada medición. Estos se describen en el **Anexo No.1**

El análisis documental, por su naturaleza, abarcó toda la población y tuvo como objetivo constatar cómo en la estrategia de capacitación de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus se refleja la gestión del conocimiento de los recursos humanos. Para el análisis documental se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Correspondencia de la estrategia con las necesidades de los trabajadores, vías que se utilizan para que los trabajadores adquieran los conocimientos, las acciones de la estrategia permiten que los trabajadores puedan desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto de trabajo, se refleja la transferencia de conocimientos de unos trabajadores a otros dentro de la empresa, se atienden por igual a todos los recursos humanos de la empresa.

Una vez recopilada y procesada la información mediante la guía elaborada para el análisis de documentos relacionada con estos aspectos (**Anexo No.2**), se pudo constatar que:

- Como aspecto positivo está concebida la estrategia de capacitación de la Empresa, sin embargo, no se reflejan acciones dirigidas a todos los trabajadores que a la vez garanticen su preparación para desempeñar de manera eficiente las funciones que le corresponden.
- No se aprovechan las potencialidades de los trabajadores más experimentados de la Empresa y con dominio de los conocimientos para que estos sean transferidos a otros trabajadores.
- Las acciones en su totalidad tienen un carácter lineal lo que no garantiza la preparación atendiendo a las características y limitaciones de cada trabajador. Por otra parte, no se aprecian variadas formas de capacitación que pueda

garantizar mayor nivel de motivación de los trabajadores a la hora de aprender.

- Se aprecia que la menor cantidad de las acciones van dirigidas a los que laboran directamente en los procesos, es decir a los especialistas, técnicos y operarios.

La encuesta tuvo como objetivo determinar el estado de la gestión de los conocimientos en los procesos que se desarrollan en la Empresa Pesquera de Sancti Spiritus y fue aplicada a los 67 trabajadores que conforman la muestra. Los resultados obtenidos en dicha encuesta (**Anexo No. 3**) se presentan a continuación.

Con respecto a la pregunta 1, un total de 28 trabajadores plantea que la empresa para la mejora de sus procesos aprende de la interacción con el entorno, mientras que el resto manifiesta que lo hacen a partir de otras organizaciones, llama la atención que el ítem referido a su propio proceder y a la experiencia de sus trabajadores no fue seleccionado por ningún trabajador siendo este un aspecto fundamental a la hora de gestionar el conocimiento en una organización.

En cuanto a las vías utilizadas para la adquisición de conocimientos, 34 trabajadores plantearon las reuniones de trabajo, 11 trabajadores seleccionan los cursos de posgrados mientras que 22 (32,8%) establecen el intercambio de experiencia. El resto de las vías no fue seleccionado por ningún trabajador.

La pregunta referente a la comprobación por parte de la empresa de la efectividad de las capacitaciones recibidas, recibió evaluación de positiva solo por 21 trabajador los que consideran que se realizan controles por los directivos al desarrollo de los procesos y en la evaluación del desempeño muchas veces se tiene en cuenta lo referente a la capacitación recibida. El resto de los trabajadores que representan el 68,6% responde de manera negativa a esta interrogante. Ello hace que el indicador 1 se evalúe en el nivel Bajo.

Con relación a la pregunta 4 de la encuesta 25 trabajadores responden de manera positiva mientras que el 62,6% (42 trabajadores) no consideran que las capacitaciones recibidas les hayan permitido mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y entre las justificaciones emitidas están como regularidad que estas

capacitaciones son muy generales, tienen pocas actividades prácticas y rara vez atienden el proceso que desarrollan en la empresa por lo que lo concerniente al carácter individual que deben tener las acciones que se desarrollen en la empresa (Indicador 2) está en un nivel Bajo.

Pese a lo antes expuesto debe señalarse que 44 trabajadores plantean que en la empresa existen los mecanismos para determinar las necesidades de los trabajadores, pues se conoce que existe una persona que atiende esta actividad, sin embargo solo seis trabajadores expusieron que entre estos mecanismos está el diagnóstico de necesidades que se realiza anualmente, otros dos expusieron que mediante la evaluación del desempeño a partir de las recomendaciones se establecen las acciones a implementar. No obstante, estos elementos son del conocimiento de muy pocos trabajadores de la empresa.

Por otra parte, la pregunta 6 recibió respuesta positiva de 41 trabajadores mientras que 26 trabajadores manifiestan que no están identificados en la empresa los conocimientos requeridos para desempeñar adecuadamente cada puesto de trabajo.

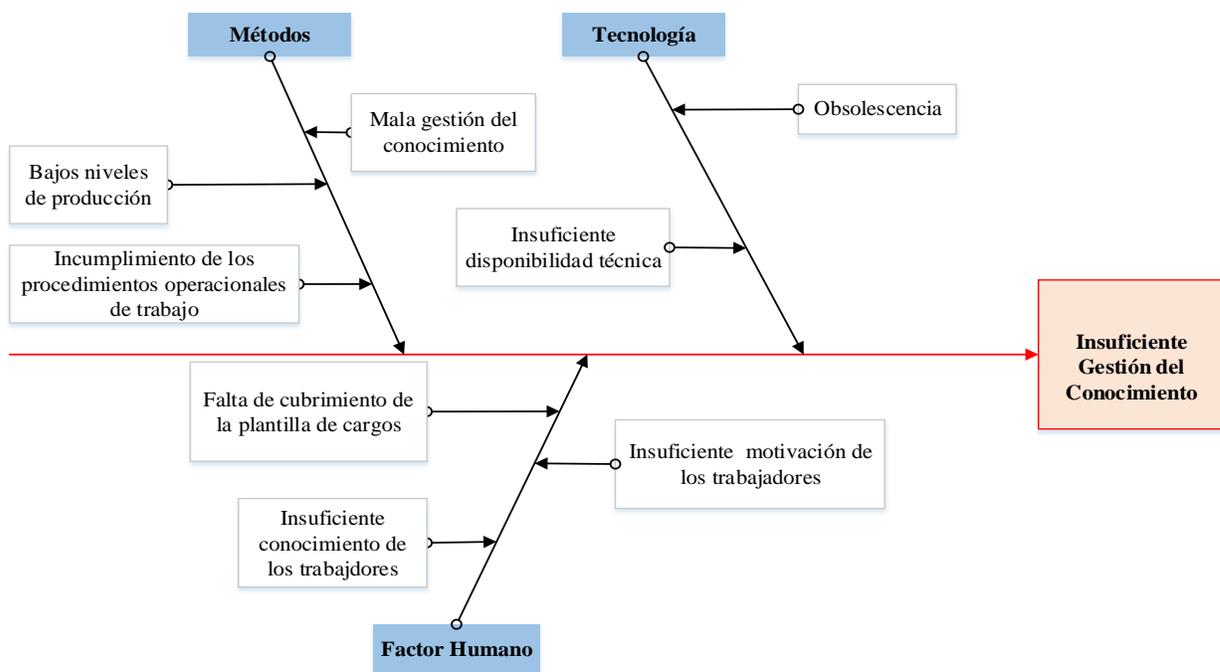
Con respecto a la pregunta 7 la mayoría de los trabajadores (45) manifestaron no saber si la empresa aprovecha el conocimiento de los trabajadores. Solo 7 trabajadores manifiestan que se aprovecha mediante la capacitación, otros diez señalan que mediante el desarrollo de nuevos proyectos y el resto (5 trabajadores) expresa que para el mejoramiento de los procesos. Ello manifiesta que en la organización la transferencia del conocimiento de los trabajadores más experimentados a los menos experimentados constituye una problemática a mejorar, lo que queda reflejado en la pregunta 8 a partir de que 31 trabajadores que representan el 46,2%, señalan la opción negativa por lo que el Indicador 3 referido al grado de utilización del conocimiento generado dentro y fuera de la organización se encuentra en un nivel Medio

La pregunta 9 permitió conocer, de los 67 encuestados, la cantidad de trabajadores que laboran en cada uno de los procesos y posteriormente identificar las principales problemáticas que inciden en su adecuado desarrollo. En este sentido debe señalarse que la insuficiente preparación de los trabajadores fue seleccionada por 51

(76,1) trabajador siendo la que más incide en el desarrollo del proceso seguida de la carencia de medios de trabajo que fue seleccionada por 42 trabajadores y la obsolescencia tecnológica según 40 trabajadores.

Como parte del diagnóstico también se aplicó a la muestra seleccionada la tormenta de ideas cuya guía se recoge en el **Anexo No. 4**. Ella permitió identificar las principales problemáticas que inciden en la gestión del conocimiento en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus y las posibles soluciones para su tratamiento. Como resultado de la aplicación de esta técnica se elaboró el Diagrama Causa –Efecto que se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Causas de la insuficiente Gestión del Conocimiento. Fuente: Elaboración propia



Como puede apreciarse los instrumentos aplicados han permitido identificar que en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus existen carencias relacionadas con la forma y manera en que se gestiona el conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos, lo cual ha hecho corresponder al Indicador 1 con la categoría de Bajo. No

siempre se diagnostican las carencias y necesidades de los trabajadores teniendo en cuenta las funciones que deben cumplir en la organización y la labor que realizan, quedando evidenciado que las acciones de capacitación que se diseñan son muy generales y no tienen en cuenta las necesidades individuales de cada trabajador a la vez que no se aprovechan todas las vías existentes para el tratamiento a dichas, lo que el Indicador 2 se evalúa en la categoría de Bajo. Igualmente, no se aprovechan al máximo las potencialidades de las personas más experimentadas para la transferencia de conocimiento dentro de la propia empresa lo que hace que el Indicador 3 se evalúe en la categoría de Medio. Ver Gráfico 2

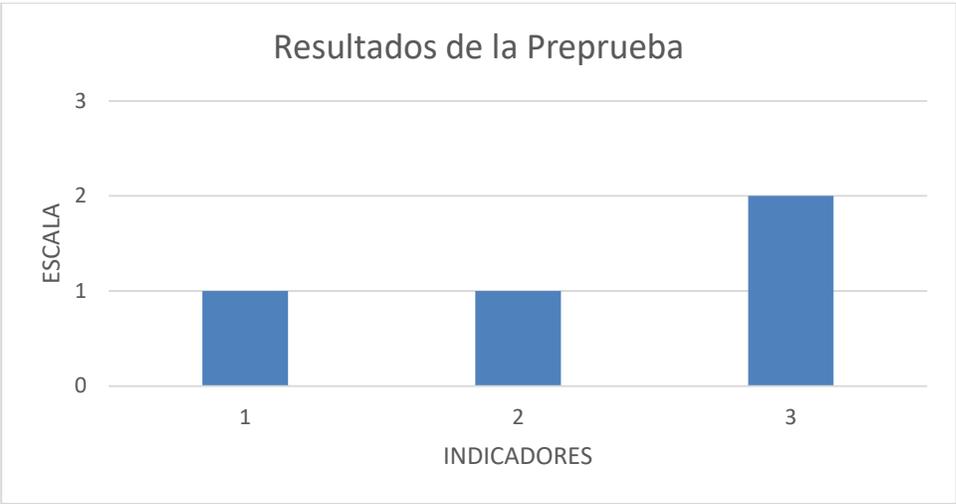


Gráfico 2. Resultados de la Preprueba

Por otra parte, quedó reflejado que para el proceso de conformados de productos pesqueros son insuficientes las acciones de capacitación que se realizan. Lo antes expuesto y los resultados de los indicadores en la etapa de preprueba corroboran la necesidad de proponer una estrategia de capacitación que dé solución a las necesidades identificadas.

2.2 Estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

En la actualidad, la estrategia es muy utilizada en el ámbito productivo, social, político y de dirección. En cada caso la estrategia tiene como finalidad la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto, partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones, intermedios, progresivos y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos.

En la actividad educacional con frecuencia se utilizan diferentes denominaciones para distinguir el tipo de estrategia que se aplica. Así se utilizan los términos de estrategia metodológica, educativa, pedagógica, didáctica, de capacitación, de preparación, etc. El que una estrategia sea uno u otro tipo depende del contexto o ámbito concreto sobre el cual se pretende incidir directamente y de la especificidad del objeto de transformación. La estrategia de capacitación constituye uno de los resultados prácticos que con mucha frecuencia se utiliza en el sector empresarial cubano.

La estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas). (González et al., 2012)

En la conformación de las estrategias, según (Trujillo et al., 2018) se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto o ámbito determinado.
- Diagnóstico de la situación.

- Planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.
- Definición de acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables.
- Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.
- Evaluación de resultados.

Atendiendo a los elementos antes expuestos, se asume en la presente investigación una estrategia de capacitación, a la que se le adjudica la lógica siguiente: organizar los contenidos a partir del diagnóstico realizado (estado actual), utilizar la información para proyectar y desarrollar acciones que propicien la aspiración esperada (estado deseado), y evaluar los resultados de dichas acciones de manera sistemática para lograr la retroalimentación del proceso. (Ruiz Martínez, 2010)

La estrategia que se propone responde a la necesidad de contribuir a la preparación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus. Su instrumentación en la empresa requiere como condición previa la preparación de los directivos y especialistas en lo referente a la gestión del conocimiento a partir del papel que ellos juegan en la toma de decisiones para la mejora de los procesos que tienen lugar en la entidad.

La dirección de recursos humanos de la empresa tiene un papel determinante en lo concebido para la estrategia, pues le corresponde lograr la participación de los implicados en cada proceso en las acciones de capacitación planificadas y posteriormente comprobar la efectividad de las acciones en el modo de actuación de cada trabajador.

La estrategia toma como punto de partida el diagnóstico realizado, teniendo en cuenta tanto las potencialidades como las limitaciones existentes en la empresa. De igual forma constituye un elemento esencial la determinación de las necesidades individuales de cada trabajador y las posibles vías a utilizar para gestionar el conocimiento de la mejor forma posible y cumpliendo con lo que desde el punto de vista teórico se establece en la bibliografía recurrente.

La estrategia se caracteriza por ser dinámica, flexible y contextualizada. Es dinámica puesto que toma como punto de partida la situación actual del proceso de gestión del conocimiento en la empresa, establece acciones capaces de desarrollar sus recursos humanos y da respuesta inmediata a los cambios que vayan teniendo lugar en dicho proceso.

El carácter flexible de la estrategia que se propone está dado porque tiene capacidad para adecuarse a los posibles cambios que puedan generar diferentes contextos y situaciones en la empresa dado a la operatividad con que se desarrollan los procesos y que permite ser transformada para su aplicación sin perder su objetivo rector. Es contextualizada, pues responde a las necesidades identificadas en cada proceso y personal implicado.

La estrategia que se propone comprende las siguientes etapas, las cuales están relacionadas entre sí:

- Diagnóstico,
- Planeación e implementación.
- Evaluación

La representación gráfica de las etapas de la estrategia de capacitación se presenta en el Gráfico 3.

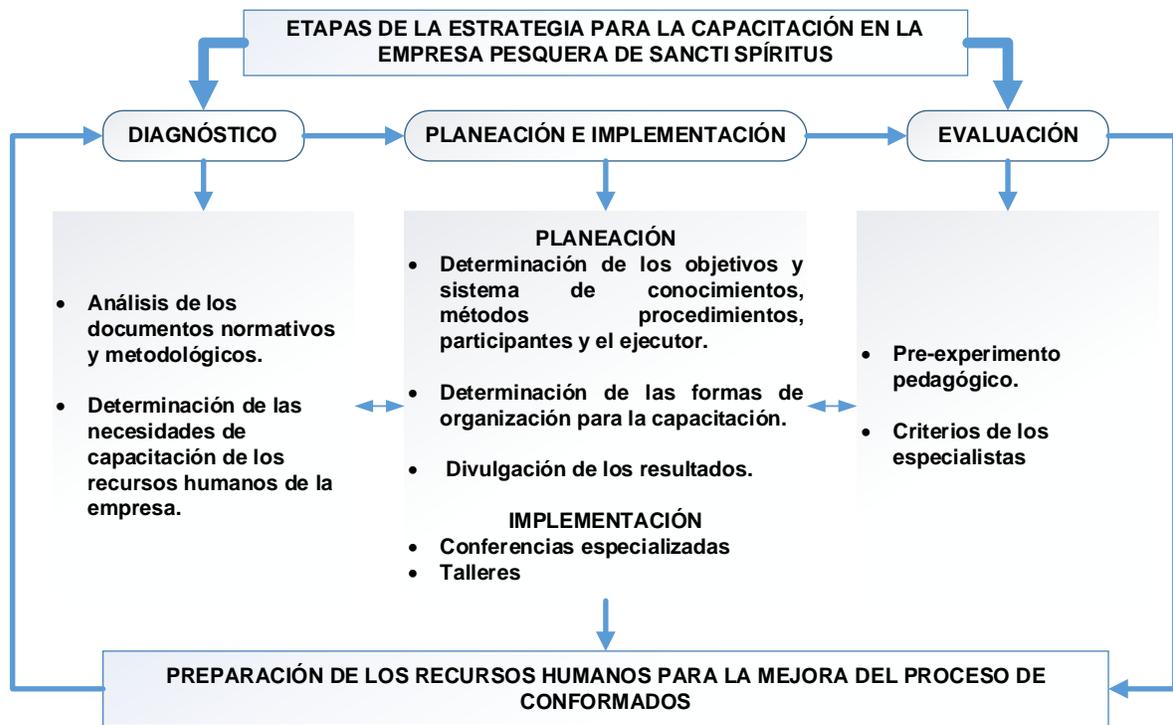


Gráfico 3. Etapas de la estrategia de capacitación. Fuente: Elaboración propia

ETAPAS.

ETAPA: DIAGNÓSTICO

- Corresponde a esta etapa la evaluación inicial de las necesidades de capacitación, que comprende conocimientos, habilidades y actitudes que pueden contribuir al mejoramiento de la labor que se desempeñan los recursos humanos que inciden directamente en el proceso de conformados de productos pesqueros. Se utilizan para ello métodos empíricos. Este momento permitió precisar las potencialidades y limitaciones que existen, tanto en el contexto interno como externo para dar tratamiento a la temática. Tener disposición y responsabilidad para transformar su preparación respecto a la manera en que se gestiona el conocimiento y la necesidad de transformar la realidad.
- La existencia de relaciones de cooperación entre los trabajadores que laboran en el proceso para formar un grupo de trabajo que permita compartir múltiples espacios.

- Su implicación responsable en la capacitación a partir de la comprensión de las tareas y su importante rol en el desarrollo económico de la empresa.
- Cumplimiento del horario establecido para la capacitación.
- Cumplimiento de las tareas, las acciones y los requisitos establecidos para el éxito de la capacitación.

ETAPA: PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

En la planeación, a partir de la determinación de necesidades, se organizan las acciones para propiciar la capacitación de los directivos, especialistas, técnicos y operarios. Se precisan además los contenidos a priorizar, los objetivos, los participantes en cada caso y los ejecutores. Igualmente se determinaron las formas de organización de la capacitación y su forma de evaluación.

En dicha planeación se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

1. Planteamiento del objetivo general:

Capacitar a los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros a través de una estrategia que integre el dominio de elementos teóricos y metodológicos relacionados con la gestión del conocimiento, gestión de la calidad, inocuidad de los alimentos y particularmente lo relacionado con los procedimientos y las tecnologías que favorecen la implementación del sistema automatización de dicho proceso.

2. Contenidos:

- Gestión del conocimiento como elemento clave del Aprendizaje Organizacional. Relación de la Gestión del Conocimiento con la Gestión de la Información.
- Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano y la Gestión Económico Financiera que tributan al desarrollo competencial de las organizaciones para aprender y aumentar sus ventajas competitivas.
- Planificación estratégica de la calidad. Planificación de la calidad de los productos. Planificación de la calidad de los procesos. Diseño y

planificación del control de la calidad. Riesgos para la calidad: Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).

- Inocuidad de los alimentos. Generalidades del Sistemas de APPCC.
- Identificación de peligros. Prerrequisitos para la aplicación del Sistema de APPCC. Directrices para la aplicación del Sistema de APPCC.
- Implementación del sistema APPCC en el proceso de conformados.
- Propuesta de tecnología para la automatización del proceso de empaque.

3. Determinación de las formas de organización de la capacitación:

La concepción que sustenta la determinación de las formas organizativas de la capacitación adoptadas en la estrategia propuesta, comprende el nivel de complejidad de cada una de ella y los objetivos que persiguen según la Resolución establecida para la capacitación de los recursos humanos. En este sentido se tuvo en cuenta propiciar primeramente los conocimientos teóricos y posteriormente demostrar en la práctica a partir de procedimientos y tecnologías propias de la temática a trabajar. En la implementación se desarrollaron:

Conferencias especializadas: Esta forma organizativa tiene como objetivo la transmisión, a los recursos humanos de la empresa implicados, de los fundamentos científico-técnicos más actualizados en relación con los contenidos planteados, mediante el uso adecuado de métodos científicos y pedagógicos, de modo que les ayude en la integración de los conocimientos adquiridos y en el desarrollo de las habilidades y valores para el posterior cumplimiento de las funciones que desempeñan en la empresa.

Talleres: La selección de este tipo de resultado obedece a las posibilidades que ofrece para contribuir a la preparación de los sujetos desde un rol protagónico, si se tiene en cuenta que propicia el debate, la discusión y el análisis colectivo desde posiciones diversas (Moliní Fernández & Sánchez González, 2019; Rodrigo-Cano et al., 2019). La consideración anterior y las posibilidades del taller para lograr el vínculo de la teoría con la práctica, lo convierten en una importante alternativa en la solución del problema que se aborda en esta investigación.

A partir de la preparación teórica obtenida en las diferentes formas organizativas, la experiencia de los investigadores del proyecto “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus” que se desarrolla en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus (PESCASPIR); así como la experticia de otros trabajadores, se propone la elevación de la preparación de los recursos humanos estrechamente relacionado con los problemas que en la práctica tienen lugar para satisfacer las demandas sociales en cuanto a los productos pesqueros.

Divulgación de los resultados de la capacitación del contenido en diversos espacios tales como:

- Matutinos.
- Rendiciones de cuenta en el consejo técnico asesor.
- Presentación de balances de los resultados del proyecto.

ETAPA: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Esta etapa está dirigida a la evaluación de la efectividad de las acciones planificadas en la estrategia de manera que puedan identificarse los aspectos positivos y negativos resultantes una vez implementadas las acciones correspondientes.

La evaluación se concibe como un proceso que permite medir sistemáticamente las transformaciones generadas en la capacitación de los recursos humanos de la empresa teniendo en cuenta el tránsito alcanzado del estado inicial al deseado, lo que facilita evaluar la efectividad de la estrategia en la medida que se vayan desarrollando las distintas formas de capacitación, se privilegia la evaluación sistemática y la aplicación de la auto evaluación como procedimiento.

Al terminar cada una de las acciones de la estrategia de capacitación se realizará la técnica de lo positivo, negativo e interesante (P.N.I) para obtener la retroalimentación de la implicación afectiva de trabajadores hacia la superación. Esta etapa de evaluación no se debe ver como el aspecto final de la estrategia sino que se debe desarrollar simultáneamente con la implementación. Durante la valoración y autovaloración del proceso y del resultado como la última etapa de la estrategia se orienta:

- Valorar la efectividad de las acciones dirigidas a la capacitación de los recursos humanos de la empresa para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros.
- Valorar el cumplimiento de los objetivos trazados, y efectuar comparaciones con los resultados anteriores. Corresponde en esta etapa rediseñar nuevas formas organizativas en caso de ser necesarias.

Una vez implementada la estrategia, el resultado final debe ser superior al obtenido en el proceso y en la consecución de los objetivos parciales, pues solo de esta manera se podrá probar el desarrollo.

En la Tabla 1 se ilustra la estructura organizativa que se tuvo en cuenta en el desarrollo de las acciones que integra la estrategia.

Acciones	Objetivo	Forma organizativa	Total de horas	Participan	Ejecutan
<p><u>Introducción a la gestión del conocimiento:</u> La realidad Internacional y nacional que exige a las organizaciones que aprendan. Gestión del conocimiento como elemento clave del Aprendizaje Organizacional. Relación de la Gestión del Conocimiento con la Gestión de la Información, el Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano y la Gestión Económico Financiera que tributan al desarrollo competencial de las organizaciones para aprender y aumentar sus ventajas competitivas.</p>	<p>Analizar el surgimiento de la gestión del conocimiento y su relevancia en el desarrollo empresarial de manera que se contribuya a las exigencias que plantea la actualización del Modelo Económico y Social Cubano.</p>	<p>Conferencia Especializada</p>	<p>4 horas</p>	<p>Directivos, especialistas y técnicos</p>	<p>Investigadores del proyecto “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus”</p>

<p><u>Planificación y control de la calidad:</u> Planificación estratégica de la calidad. Planificación de la calidad de los productos. Planificación de la calidad de los procesos. Diseño y planificación del control de la calidad. Riesgos para la calidad: Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).</p>	<p>Explicar las principales herramientas para el uso eficiente de la planificación de la calidad de modo que se propicie una adecuada gestión de los procesos que se desarrollan en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.</p>	<p>Conferencia Especializada</p>	<p>4 horas</p>	<p>Directivos, especialistas, técnicos</p>	<p>Investigadores del proyecto “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus”</p>
<p><u>Inocuidad de los alimentos:</u> Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC). Identificación de peligros. Prerrequisitos para la aplicación del Sistema de APPCC. Directrices para su aplicación.</p>	<p>Caracterizar el sistema de calidad teniendo en cuenta los procesos, su control, riesgos y costos para la inocuidad de los alimentos de modo</p>	<p>Conferencia Especializada</p>	<p>4 horas</p>	<p>Especialistas de calidad, Técnicos y operarios</p>	<p>Investigadores del proyecto “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti</p>

	que se garantice la gestión del conocimiento de los recursos humanos implicados en el proceso de conformados de productos pesqueros.				Spíritus”.
<u>Implementación del sistema APPCC en el proceso de conformados</u>	Intercambiar la metodología a seguir para la implementación del sistema APPCC en el proceso de conformados de productos pesqueros de manera que se	Taller	6 horas	Directivos, especialistas de capacitación, técnicos y operarios	Investigadores del proyecto “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus”.

	garantice la inocuidad de las producciones.				
<u>Propuesta de tecnología para la automatización del proceso de empaque.</u>	Proponer mejoras en el proceso de conformados de productos pesqueros que garanticen su calidad e inocuidad y contribuyan a la formación de habilidades profesionales de los recursos humanos implicados en dicho proceso.	Taller	6 horas	Directivos, especialistas de capacitación, técnicos y operarios	Investigadores del proyecto "Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus".

Como puede apreciarse, las acciones se conciben siguiendo un orden lógico. En el desarrollo de cada una de ellas juega un rol importante el investigador de la tesis, quien además tiene la responsabilidad de ser el coordinador, junto al especialista que atiende la capacitación en la Empresa. Los responsables de ejecutar las acciones establecidas son los integrantes del Proyecto “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus” que se desarrolla en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus donde existen expertos de la propia empresa para de esta forma aprovechar la transferencia del conocimiento y que este sea compartido entre sus trabajadores.

Según el criterio del autor la estrategia concebida debe guiar su ejecución a partir del:

- 1. Carácter sistémico y sistemático de la capacitación.** Se parte de la concepción de sistema como conjunto de elementos en interacción que siendo susceptible de ser dividido en partes, adquieren entidad precisamente en la medida en que tales partes se integran en la totalidad.
- 2. La asequibilidad.** Las diferentes acciones están en correspondencia con el diagnóstico individual de los recursos humanos que intervienen en el proceso de conformados de productos pesqueros.
- 3. La solidez de los conocimientos.** Se tiene en cuenta el volumen de información que se le ofrece a los directivos, especialistas, técnicos y operarios sobre el tema objeto de estudio, así como los métodos y vías que permitan hacer más duradero el conocimiento.
- 4. La vinculación de la teoría con la práctica.** Se les imparten los conocimientos de manera teórica utilizando para ello la conferencia especializada y posteriormente los implicados lo aplican durante el desempeño de sus funciones.

2.3 Evaluación de la estrategia de capacitación de los recursos humanos concebida para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

Con el objetivo de evaluar la estrategia de capacitación antes de su introducción en la práctica se utilizó el criterio de los especialistas en el tema, (**Anexo No. 5**). A partir de esta selección se aplicó un cuestionario con algunos indicadores para recoger sus opiniones el que se recoge en el **Anexo No. 6**.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los entrevistados coinciden en que la estrategia reúne los requisitos suficientes para ser aplicada con éxito en la práctica; se destacan entre sus criterios los siguientes:
- El 100% de los entrevistados plantean que la estructura de la estrategia diseñada se corresponde con la establecida para este tipo de resultado.
- La totalidad de los especialistas plantean que la estrategia propuesta para la capacitación de los recursos humanos de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus responde a las necesidades de estos y es actualizada, atendiendo a la bibliografía utilizada y las acciones planificadas.
- El 100% de los especialistas valoran de excelente la calidad de la estrategia elaborada.
- Todos los especialistas valoran que la propuesta es pertinente porque responde a las necesidades de la muestra seleccionada, la adecuada selección de las temáticas contenidas en la estrategia de capacitación de los recursos humanos de la empresa, su estructura, flexibilidad y posibilidades de crecimiento.
- Plantean dentro de sus perspectivas la posibilidad de ser multiplicado al resto de los trabajadores de la entidad una vez se contextualice a cada proceso, dada la asequibilidad y lo acertado de los contenidos que se proponen en la misma.

En sentido general los datos aportados por este instrumento, ponderan el valor de la

propuesta y su posible contribución a la capacitación de los recursos humanos de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus y particularmente, a los implicados en el proceso de conformados de los productos pesqueros.

Por otra parte, para evaluar la propuesta de estrategia de capacitación se tuvo en cuenta el método experimental en su variante de pre-experimento (Burguet Lago & Campaña Burguet, 2020; Irma & Abreu, 1983; Labrador Machín et al., 2019). Para llevar a cabo el pre-experimento, se tuvo en cuenta el diseño con preprueba y posprueba, dado las posibilidades de este para realizar un análisis de la mejora del proceso y la comparación de la efectividad de la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos antes y después de la intervención experimental. Para ello se tomó como preprueba el diagnóstico inicial realizado y expuesto en el epígrafe 2.1. Por consiguiente, para medir la efectividad de la propuesta en la muestra seleccionada (67 trabajadores) en la etapa de posprueba se aplicó la encuesta que se recoge en el **Anexo No. 3**, que, si bien coincide con la aplicada en la preprueba, integra todos los indicadores determinados para lograr la efectividad de la variable dependiente.

Como variable independiente se consideró en el diseño experimental la estrategia de capacitación de los recursos humanos y como variable dependiente la efectividad de la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos.

Al tener en cuenta los disímiles significados que se le atribuyen al término “efectividad”, el autor de esta tesis considera necesario precisar que lo utiliza en el sentido de definir la capacidad de lograr el efecto que se desea en el objeto. A partir de lo anterior se establece la siguiente definición de la variable.

Definición operacional: La medida en que las acciones de la estrategia logran un proceso de gestión del conocimiento en la empresa individualizado, capaz de garantizar la preparación de sus recursos humanos para el desempeño adecuado de sus funciones utilizando el conocimiento generado dentro y fuera de la organización.

A partir de esta definición operacional se determinaron los indicadores presentados en la etapa de diagnóstico con su correspondiente escala de evaluación (Anexo No. 1).

A continuación, se exponen los resultados derivados de la encuesta aplicada a la muestra seleccionada una vez implementada la estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados en la empresa pesquera de Sancti Spíritus.

En la pregunta 1 que responde al indicador 3 referida a la mejora de los procesos que tienen lugar en la empresa, cabe destacar que hubo un equilibrio en las respuestas emitidas. En este sentido, 55 (82,0%) manifestaron que se mejora a partir del propio proceder y experiencia de otros trabajadores. En cuanto a la interacción con el entorno fue seleccionado por 44 trabajadores que representan (65,6%), y 39 plantean que también se aprende de las otras organizaciones para un 58,2%. Ello hace que el indicador obtenga la categoría de Alto.

En cuanto a las vías utilizadas para la adquisición de conocimientos, el intercambio de experiencia en vivo y los cursos de posgrado fueron las vías que mayor selección tuvieron con un total de 54 y 47 respectivamente. En menor grado seleccionaron las reuniones de trabajo y la participación en eventos dentro de la empresa.

La pregunta referente a la comprobación por parte de la empresa de la efectividad de las capacitaciones recibidas, recibió evaluación de positiva por 49 trabajadores para un 73,1%, los que manifestaron que en la última etapa ha habido un mayor nivel de seguimiento por parte de los especialistas y directivos por lo que constituye para ellos una necesidad el estudio y la preparación que pueden adquirir desde la estrategia de capacitación que existe en la empresa. Lo antes expuesto ubica al Indicador 1 en la categoría de Alto.

Con relación a la pregunta 4 de la encuesta, 33 trabajadores para un 49,2% refieren que las capacitaciones recibidas en la empresa le han permitido mejorar el desempeño en su puesto de trabajo dado del el carácter individualizado y práctico de las acciones que se realizan. Ello hace que el indicador 2 esté en un nivel Medio por lo que debe continuar potenciándose.

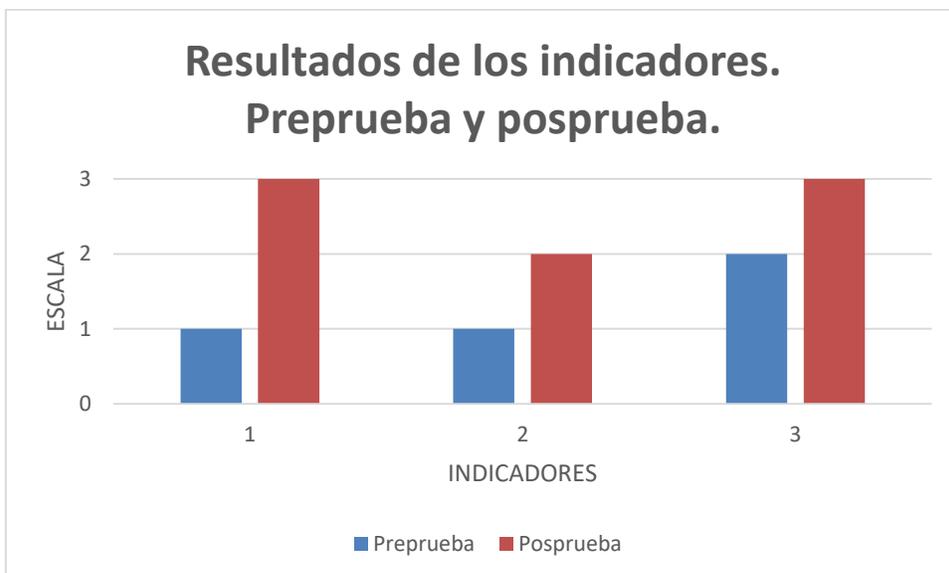
En cuanto a si existen en la empresa los mecanismos para determinar las necesidades de los trabajadores, 57 trabajadores respondieron positivamente esta interrogante emitiendo que se realiza un diagnóstico de necesidades y una

evaluación por sus superiores donde se establecen las recomendaciones a atender para el desempeño exitoso del trabajador.

Por otra parte, la pregunta 6 recibió respuesta positiva de 61 trabajadores mientras que solo 6 trabajadores manifiestan que no están identificados en la empresa los conocimientos requeridos para desempeñar adecuadamente cada puesto de trabajo.

Con respecto a la pregunta 6 la mayoría de los trabajadores, 48 para un 71,6% manifestaron que en la empresa se tiene muy en cuenta el conocimiento de otros trabajadores con mayor experiencia los que muestran disposición para enseñar y transmitir a otros lo que conocen mediante la capacitación. Igualmente 53 trabajadores para un 79,1% reconocen que el conocimiento generado en los diferentes procesos es puesto a disposición de toda la empresa. Ello refleja un nivel Alto del indicador 3 (grado de utilización del conocimiento generado dentro y fuera de la organización), ya que la empresa tiene en cuenta la transferencia del conocimiento de los trabajadores más experimentados a los menos experimentados como una solución estratégica para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

En resumen, el análisis realizado evidencia una evolución favorable de los indicadores correspondientes a la variable dependiente, según se muestra en el siguiente gráfico:



Como se evidencia, los diferentes indicadores fueron elevando paulatinamente su categoría en la medida que la estrategia de capacitación fue aplicada a la muestra seleccionada. No obstante, se considera necesario continuar diseñando acciones que respondan a las características individuales de cada trabajador de manera que estas le permitan mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se reflejan los resultados del diagnóstico, los que evidenciaron el reconocimiento del papel e importancia la necesidad de potenciar la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus sobre la base de la socialización de resultados científicos e innovaciones tecnológicas. De igual forma reflejó la existencia de condiciones necesarias de infraestructura y personal capacitado para la implementación de acciones que contribuyan a la mejora de uno de los procesos más importantes que se desarrolla en la Empresa, el proceso de conformados de productos pesqueros, máxime si se tiene en cuenta que, desde el punto de vista económico, sus volúmenes de producción repercuten en la demanda de la población para lo cual se diseñó la estrategia de capacitación. La aplicación del pre-experimento corroboró la efectividad de la estrategia concebida para la capacitación de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus dada la comparación de los indicadores antes y después de introducida la propuesta.

Conclusiones

- El estudio de los antecedentes y la profundización teórica realizada manifiesta, que la gestión del conocimiento puede concebirse como: la planificación, coordinación y control de las actividades que lleven a la creación, captura, y transmisión del conocimiento en forma efectiva en una organización. Constituye elemento esencial para que la organización pueda cumplir con los temas y objetivos propuestos y por ende sea competitiva. Los sustentos y requerimientos derivados de dicho análisis constituyen premisas esenciales que fundamentan la estrategia de capacitación de los recursos humanos para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.
- Los resultados del diagnóstico, evidenciaron el reconocimiento del papel e importancia de la necesidad de potenciar la gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus sobre la base de la profundización teórica y la socialización de resultados científicos e innovaciones tecnológicas. De igual forma reflejó la existencia de condiciones necesarias de infraestructura y personal capacitado para la implementación de acciones que contribuyan a la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros, dado el papel que desde el punto de vista económico representa y su repercusión en la demanda de la población.
- La propuesta de estrategia de capacitación de los recursos humanos que contribuye a la mejora de la gestión del conocimiento del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus favorece la atención diferenciada de los trabajadores a partir de las necesidades reales de capacitación en función de garantizar el adecuado desempeño en sus puestos de trabajo. Igualmente garantiza la transferencia de conocimiento. Se caracteriza por ser dinámica, flexible y contextualizada y en su estructura está integrada por tres etapas (diagnóstico, planeación e implementación y evaluación). Su concreción en la práctica se realizó a partir de conferencias especializadas y talleres como formas organizativas.

- La estrategia de capacitación de los recursos humanos fue sometida a evaluación a partir de la consulta a especialistas, los que evaluaron la propuesta de pertinente ya que responde a la necesidad planteada. Igualmente se realizó un pre-experimento en una muestra de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus, cuyos resultados evidenciaron mayor preparación de los recursos humanos implicados en temáticas relacionadas con la gestión del conocimiento, gestión de la calidad e inocuidad de los alimentos, un alto grado de individualización de las acciones concebidas y mayor utilización del conocimiento generado dentro y fuera de la organización.

Recomendaciones

- Generalizar la aplicación de la estrategia de capacitación de los recursos humanos a la totalidad de los trabajadores de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.
- Perfeccionar la estrategia con la incorporación de otras acciones que constituyan resultados de la ciencia derivados de investigaciones propias de la empresa y otras del contexto externo a la organización.

Bibliografía

Uncategorized References

- Alonso, M. J. B. (2020). *Gestión de recursos humanos: guía de estudio*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). *Knowledge and problem solving: A proposal for a model of individual and collective learning*.
- Arbonías, Ortiz, Á. L. A., & Luis, Á. (2006). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
- Archibold, W., & Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 133-146.
- Bedoya, I. B., & Jaramillo, S. C. (2019). Propuesta de instrumento para la identificación del nivel de madurez de los procesos de gestión del conocimiento. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 12(34), 7-22.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Burguet Lago, N., & Campaña Burguet, A. (2020). Propuesta de una estrategia de capacitación en bioseguridad en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad. *Revista CENIC Ciencias Biológicas*, 51(3), 207-221.
- Bustos Farías, E., Cerecedo Mercado, M. T., & García González, M. d. J. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 128-139.
- Cabello, E. (2001). La mediación del capital intelectual y la gestión del conocimiento en el Grupo BBVA. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*(16), 26-38.
- Cadavid, J. A. P. (2016). Gestión del conocimiento y políticas de innovación. *Rev. Prop. Inmaterial*, 22, 19.
- Calvo Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140-163.
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
- Castro, S. Y. P., Guzmán, G. M., & Aguilar, J. T. M. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 25(1), 21-34.
- Correa-Díaz, A. M., Benjumea-Arias, M., & Valencia-Arias, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davidekova, M., Greus, M., Zanker, M., & Bureš, V. (2020). Synchronicity and Interaction Perspective on Knowledge Management Initiatives.
- Díaz, D. G., de Armas, M. P., & Valladares, I. C. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 26(2), 6.

- Escobar Castillo, A. E., Velandia Pacheco, G. J., Archibold, W. G., & Hernández, P. E. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia.
- Espinoza, M. P. G., Secaira, J. I. M., & Roca, F. F. L. (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista publicando*, 3(9), 660-673.
- Fabré Machado, I., Martínez Díaz, T., Gómez Pérez, D., Rodríguez González, D. R., Ortega Moreno, Y., Barroso González, J. L., . . . Riera Vázquez, C. M. (2020). *La capacitación para el desarrollo empresarial en la actualización del modelo socioeconómico cubano. Aporte en la prevención de la corrupción administrativa*. Samuel Feijóo.
- Farfán Buitrago, D. Y., & Garzón Castrillón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento* (0124-8219).
- Forte, V. H. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alpha Editorial.
- Franch, K., Antúnez, V., & Herrera, K. (2012). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el contexto académico. *VIII Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. La Habana: COFIN*.
- Galindo, S. De Benito. 2010. *La Gestión y Transferencia del conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad como fuente de innovación y generación de riqueza. España*.
- Garmendia, J. A. (1994). *Tres culturas: organización y recursos humanos*. Esic Editorial.
- Gates, B., & Bravo, J. (1999). *Los negocios en la era digital*. Plaza & Janés Barcelona.
- González, H., Carbonell, S., & Pérez, Y. (2012). La gestión del conocimiento. *Perspectiva pragmática en la editorial Ediciones Futuro. Ciencias de la Información*, 43(1), 73-79.
- Guilló, J. J. T., & García-Fernández, M. (2013). ¿ Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176.
- Guilló, J. T., & Fernández, M. G. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(3), 135-148.
- Hafeez, K., Rodriguez-Falcon, E., AbdelMeguid, H., Malak, N., & Training, P. (2000). *Knowledge Management in Supply Chains*. ICSTM,
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- Irma, N., & Abreu, E. (1983). Metodología de Investigación Pedagógica y Psicológica. *Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana*.
- Jasimuddin, S. M. (2008). A holistic view of knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*.
- Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Cionza Villalba, E. L. C. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73.

- Lebrato, L. T. (2015). La gestión de información y la gestión del conocimiento. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 19(2), 96-98.
- Lindarte, G. E. R., & Guerrero, M. A. V. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Apuntes de Administración*, 1(1), 50-59.
- Machado, H. P. V., & Elias, M. L. G. G. R. (2020). Knowledge management: the field's constitution, themes, and research perspectives. *Transinformação*, 32.
- Machlup, F. (1980). *Knowledge Production: Its Size and Growth*. Princeton University Press.
- Millán, J. J. G., Díaz, M. T. R., & Millán, O. U. G. (2014). Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa. *Revista GTI*, 13(36), 75-91.
- Millán, J. J. G., Díaz, M. T. R., & Millán, O. U. G. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 116-138.
- Molina, J. L., & Serra, M. M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. LibrosEnRed.
- Moliní Fernández, F., & Sánchez González, D. (2019). Fomentar la participación en clase de los estudiantes universitarios y evaluarla. *Red U: revista de docencia universitaria*.
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería industrial*, 33(2), 142-150.
- Mora, G. (2018). Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y Business Intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad. *SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión*, 10(2), 161-174.
- Muñoz Cáceres, M. D., Aguado García, D., & Lucia, B. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*.
- Muñoz, E. M., Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall Madrid.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264-272.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York, 304.
- Ortiz-De-Urbina-Criado, M. (2003). Mediación y auditoría del capital intelectual. *El profesional de la información*, 12(4), 282-289.
- Ortiz, Á. L. A., & Mujika, I. C. (2004). El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*(4).
- Panizo, M. M., Ferrara, G., de Franca, J., Vilorio, D., Márquez, A. Y., & Ortiz, L. (2019). Caracterización de la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Orientadas a la Producción de Bienes y Servicios como área de investigación. *Tekhné*, 22(2).
- Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa.

- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea.
- Pérez Noda, L. (2015). *Mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de productos acuícolas en la empresa (PESCASPIR) Universidad de Sancti Spiritus* [José Martí Pérez].
- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Risso, V. G. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista española de documentación científica*, 35(4), 531-554.
- Rivero, S. (2002). Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. *Madrid: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao-Socintec*.
- Rodrigo-Cano, D., Aguaded, I., & García, F. (2019). Collaborative Learning in Web 2.0: The educational challenge in high school. REDU. *Revista de Docencia Universitaria*, 17(1), 229-244.
- Royo, M. B., Romero, N. B., Rojas, D. M., Durán, B. V., & Guio, C. M. A. (2017). Gestión del conocimiento en grupos de I+ D: un enfoque basado en los componentes del capital humano. *Revista lasallista de investigación*, 14(1), 133-143.
- Ruiz Martínez, A. (2010). la construcción del conocimiento en ruta. expediciones antropológicas y arqueológicas en México a fines del siglo XIX. *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*(11), 215-238.
- Salazar Duque, D. A., & Osorio Espín, M. A. (2016). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual en el sector de alimentos y bebidas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(3), 339-359.
- Sánchez-Rodríguez, D., Acosta-Prado, J. C., & Tafur-Mendoza, A. A. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formación universitaria*, 14(1), 157-168.
- Sánchez, J., Milena, A., & Rodríguez, L. (2018). Gestión del conocimiento. *TIA, Tecnología, Investigación y Academia*, 46-51.
- Shih, S. C., Hsu, S. H., Zhu, Z., & Balasubramanian, S. K. (2012). Knowledge sharing—A key role in the downstream supply chain. *Information & management*, 49(2), 70-80.
- Toro, D., & Botero, W. (2015). Gestión del conocimiento.
- Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. d. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Villamizar, Y. C. U., Castro, M. S. N., Carruyo, N., & Cepeda, R. C. O. (2021). Gestión del conocimiento: Prospectiva estratégica de la Universidad Modo 2.0. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 319-333.
- Xue, C. T. S. (2017). A literature review on knowledge management in organizations. *Research in Business and Management*, 4(1), 30-41.

- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*.
- Zúñiga, C. Q., & Martínez, W. F. R. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 347-366.

Anexos

Anexo No. 1: Escala de medida de los indicadores.

Indicador	Criterio de Medida		
	Alto(3)	Medio(2)	Bajo(1)
Conocimientos de los trabajadores acerca de la gestión del conocimiento.	Se refleja que más del 50% de los trabajadores poseen conocimientos acerca de la gestión del conocimiento.	Se refleja que solo entre el 20 y el 49% de los trabajadores poseen conocimientos acerca de la gestión del conocimiento.	Menos del 20% de los trabajadores poseen conocimientos acerca de la gestión del conocimiento.
Grado de individualización de la gestión del conocimiento.	Más del 50% de los trabajadores consideran que se realizan acciones individualizadas para la gestión del conocimiento.	Se refleja que solo entre el 20 y el 49% de los trabajadores consideran que se realizan acciones individualizadas para la gestión del conocimiento.	Menos del 20% de los trabajadores consideran que se realizan acciones individualizadas para la gestión del conocimiento.
Grado de utilización del conocimiento generado dentro y	Más del 50% de los trabajadores consideran que	Se refleja que solo entre el 20 y el 49% de los trabajadores	Menos del 20% de los trabajadores consideran que

fuera de la organización.	se utiliza el conocimiento generado dentro y fuera de la organización.	consideran que se utiliza el conocimiento generado dentro y fuera de la organización.	se utiliza el conocimiento generado dentro y fuera de la organización.
---------------------------	--	---	--

Anexo No.2: Guía para el análisis de documentos.

Objetivo: Constatar cómo en la estrategia de capacitación de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus se refleja la gestión del conocimiento de los recursos humanos.

Documento a analizar: Estrategia de capacitación de la Empresa Pesquera Sancti Spíritus

Aspectos que se tuvieron en cuenta en el análisis:

1. Correspondencia de la estrategia con las necesidades de los trabajadores.
2. Vías que se utilizan para que los trabajadores adquieran los conocimientos.
3. Las acciones de la estrategia permiten que los trabajadores puedan desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto de trabajo.
4. Se refleja la transferencia de conocimientos de unos trabajadores a otros dentro de la empresa.
5. Se atienden por igual a todos los recursos humanos de la empresa.

Anexo No. 3: Encuesta

Objetivo: Determinar el estado de la gestión de los conocimientos en los procesos que se desarrollan en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

Como parte del Proyecto “Desarrollo productivo e industrial acuícola en Sancti Spíritus” que se desarrolla en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus (PESCASPIR) se realiza una investigación para la obtención del título académico de Máster. Para ello es necesario contar con la colaboración de ustedes a partir de la respuesta a la siguiente encuesta. Pedimos total sinceridad y agradecemos su participación.

Cuestionario:

1. La empresa, para la mejora de sus procesos, es una organización que aprende de:

- La interacción con el entorno
- Otras organizaciones
- Su propio proceder y experiencia

2. Marque las vías por las que usted adquiere el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo:

- Cursos de posgrado
 - Motores de búsqueda en Internet
 - Publicaciones web especializadas
 - Intercambio de experiencias (en vivo)
 - Intercambio de información (e-mail)
 - Reuniones de trabajo
 - Participación en eventos científicos
 - Otras. ¿Cuáles?
-

3. ¿La empresa comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores?

____ Sí. ¿Cómo?

____ No

4. ¿Las capacitaciones recibidas en la empresa me han permitido mejorar el desempeño en mi puesto de trabajo?

____ Si

____ No. ¿Por qué?

5. ¿La empresa tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?

____ Sí. ¿Cuáles?

____ No

6. La empresa aprovecha el conocimiento de los trabajadores para:

____ La capacitación a otros trabajadores

____ El desarrollo de nuevos proyectos

____ El mejoramiento en los procesos

____ No lo se

7. ¿El conocimiento generado en los diferentes procesos es puesto a disposición de toda la empresa?

____ Sí

____ No

Anexo No. 4: Guía para la tormenta de ideas

Objetivo: identificar las principales problemáticas que inciden en la gestión del conocimiento en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus y las posibles soluciones para su tratamiento.

Guía

- Importancia de la gestión del conocimiento
- Factores que inciden en su desarrollo
- Posibles soluciones en la organización y fuera de esta

Anexo No. 5 Grupo de especialistas consultados

No.	Nombre y apellidos	Años de Exp	Categoría científica	Categoría docente	Desempeño profesional
1	Gustavo Esteban Achiong Caballero	52	Doctor	Titular	Profesor de la UNISS
2	Niurka de las Mercedes González Acosta	28	Doctora	Titular	Profesora de la UNISS
3	Damaris Taydi Castillo Jimenez	9	Máster	Auxiliar	Profesora de la UNISS
4	Felipe Hernández Pentón	32	Doctor	Titular	Profesor de la UNISS
5	Adilén Carpio Camacho	28	Doctora	Titular	Profesora de la UNISS
6	Liosel Fleites Cabrera	20	Máster	Auxiliar	Profesor de la UNISS
7	Juan Emilio Hernández	41	Doctor	Titular	Profesor de la UNISS
8	Douglas Adolfo Gómez García	12	Doctor	Auxiliar	Profesor de la UNISS
9	Dairon Quintero Rodríguez	10	Máster	Auxiliar	Profesor de la UNISS
10	Orlando de la Cruz Rivadeneira	18	Máster	Auxiliar	Director de producción

Anexo No. 6 Guía de entrevista a especialistas

Objetivo: Valorar la estructura, contenido, calidad y pertinencia de la estrategia de capacitación propuesta para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

Compañero especialista:

Solicitamos su valoración sobre: la estructura, contenido, calidad y pertinencia de la estrategia de capacitación elaborada para la mejora del proceso de conformados de productos pesqueros en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus.

Muchas gracias.

ASPECTOS A VALORAR:

1. Estructura.

a) ¿Responde a la establecida para una estrategia?

b) ¿Posibilita la capacitación de los recursos humanos implicados en el proceso de conformados de los productos pesqueros?

2. Contenido.

¿Es actualizado y se corresponde con la determinación de necesidades de capacitación de la muestra seleccionada?

3. Calidad.

¿Cómo valora la calidad de la estrategia en una escala de Excelente, Bien, Regular o Mal?

5. Pertinencia.

A partir de sus valoraciones en relación con los aspectos antes expuestos. ¿Cómo valora la pertinencia de la propuesta elaborada?