



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía*

Trabajo de Diploma

*Propuesta de una Comunidad de Práctica para la
Sucursal Cubalse Villa Clara*

*Autor(as): Aliette González Iglesias
Iliannys González López*

Tutor: MSc. Raúl Yoel La Fe Jiménez

Santa Clara, julio 2008



Resumen:

La presente investigación se realizó en la Sucursal Cubalse Villa Clara con el objetivo de proponer una Comunidad de Práctica. Para el cumplimiento del mismo, se realizó un marco teórico sobre la Gestión del Conocimiento y las Comunidades de Práctica. Posterior a esto se hizo una caracterización de la Sucursal en general y se utilizó la triangulación de información donde se recurrió a las tres herramientas esenciales de obtención de información primaria como fueron: observación, encuesta y entrevista para demostrar la necesidad de una Comunidad de Práctica, enfocada a mejorar la formación del personal en contacto directo con el cliente para proporcionar un adecuado servicio que conlleve a perfeccionar la atención al cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara. La propuesta que se realiza en el trabajo servirá de base para la implementación de las Comunidades de Práctica en dicha empresa y así contribuir a una mejor formación del personal en contacto en cuanto a la atención al cliente.

Summary:

The present investigation was carried out in the Branch Cubalse Villa Clara with the objective of proposing a Community of Practice. For the execution of the same one, he was carried out a theoretical mark on the Administration of the Knowledge and the Communities of Practice. Later to this a characterization of the Branch was made in general and the triangulation of information was used where it was appealed to the three essential tools of obtaining of primary information as they were: observation, interviews and he/she interviews to demonstrate the necessity of a Community of Practice, focused to improve the personnel's formation to provide an appropriate service that bears to perfect the attention to the client in the Branch Cubalse Villa Clara. The proposal that he is carried out in the work it will serve as base for the implementation of the Communities of Practice in this company and this way to contribute to the personnel's better formation in contact as for the attention to the client.

Índice

Contenido	páginas
Introducción	1
Capítulo I: La Gestión del conocimiento y las Comunidades de Práctica	4
1.1-Conceptos básicos de la gestión del conocimiento.....	12
1.2-La gestión del conocimiento.....	12
1.3-Proceso de creación del conocimiento.....	13
1.3.1-Proceso de Conversión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	13
1.4-Enfoques estratégicos de gestión del conocimiento.....	16
1.5-Capital intelectual.....	18
1.6-Aprendizaje colaborativo.....	20
1.6.1- Elementos de aprendizaje colaborativo.....	21
1.6.2-Ventajas del aprendizaje colaborativo.....	22
1.6.3- Otros aspectos de aprendizaje colaborativo.....	22
1.7 - Comunidades de Práctica.....	24
1.7.1- Generalidades y evolución.....	24
1.7.2- Elementos de una comunidad de práctica.....	25
Capítulo II: Demostración de la necesidad de una Comunidad de Práctica en la Sucursal Cubalse Villa Clara	27
2.1 Caracterización general de la Sucursal Cubalse Villa Clara.....	27
2.2 Base metodológica para la triangulación de información.....	29
2.3 Resultados de la triangulación de información.....	32
2.3.1 Resultados de la Observación.....	32
2.3.2 Diseño del cuestionario a clientes.....	35
2.3.3 Cálculo del tamaño de muestra.....	37
2.3.4 Resultados de la aplicación de la encuesta a clientes.....	38
2.3.5 Conclusión de la interpretación de las tablas.....	40
2.4 Resultados de la entrevista al personal en contacto con el cliente.....	40

2.4.1 Conclusión de los resultados de la entrevista.....	42
2.5 Conclusiones Parciales.....	42
Capítulo III: Propuesta de una Comunidad de Práctica para la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara.....	44
3.1 Caracterización del personal en contacto con el cliente.....	44
3.2- Concepción de la Comunidad de Práctica de la Sucursal Cubalse Villa Clara.....	45
3.2.1- Definición de la Comunidad de Práctica.....	45
3.2.2 Objetivo general.....	45
3.2.3- Participantes.....	45
3.2.4- Temas a tratar.....	45
3.2.5- Técnicas a utilizar.....	47
3.3 Funcionamiento.....	50
3.3.1 Modalidades.....	50
3.3.2- Foro.....	51
3.4- Estructura.....	51
3.5- Liderazgo.....	52
3.5.1- Cualidades del líder.....	52
3.5.2- Funciones.....	54
3.5.3- Habilidades.....	54
3.5.4 Alcance del liderazgo.....	54
3.6- Procedimiento para implementar la Comunidad de Práctica.....	55
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58
Referencias bibliográficas.....	62
Anexos	

Introducción

A partir de los cambios que ha sufrido la humanidad en los últimos años y el desarrollo acelerado de la tecnología, la Gestión del Conocimiento se ha vuelto más importante. La Gestión del Conocimiento es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente. Es el proceso de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa. La Gestión del Conocimiento supone un proceso de [administración](#) y tratamiento de información para su reutilización dentro de [la organización](#). No obstante, su verdadero [valor](#) está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver [problemas](#) y generar a partir de allí nuevo conocimiento.

La Gestión del Conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

Una de las herramientas más usadas para la transmisión de conocimientos sistematizados que forman parte de la experiencia acumulada en la propia realización de la labor, son las Comunidades de Práctica. Su funcionamiento está directamente vinculado a [grupos sociales](#) constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. Una Comunidad de Práctica vuelve explícita la transferencia informal de conocimiento dentro de redes y grupos sociales ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo. Además, la propia identidad del grupo se refuerza al reforzar el aprendizaje

como un proceso de participación y liderazgo compartido. De ahí que el liderazgo informal es básico en las organizaciones y tiene un papel de difusión de la labor del grupo y de observación de la implantación de su trabajo en la práctica.

A pedido de los administradores de la Sucursal Cubalse Villa Clara se realiza la presente investigación por la necesidad de crear una Comunidad de Práctica que contribuya a mejorar la formación del personal en contacto con el cliente en cuanto la atención al mismo.

La Sucursal Cubalse Villa Clara cuenta con una amplia cartera de productos, en tiendas, mercados y servicentros. Se prestan además servicios de gastronomía, así como de reparación y mantenimiento de vehículos, equipos de clima, refrigeración y medios de computación. Está presente también la producción de una amplia variedad de producciones de panadería y dulcería. La mayor representatividad de Cubalse en el territorio se ubica en la ciudad de Santa Clara.

En la Sucursal Cubalse Villa Clara se presenta como **situación problemática** que no existe una adecuada formación del personal en contacto directo con el cliente. Es necesaria la prestación de un servicio adecuado, que proporcione la plena satisfacción del cliente, y esto se solucionaría mediante la aplicación de una Comunidad de Práctica para mejorar la formación del personal en contacto, sobre atención al cliente.

A partir de lo anterior, el **problema científico** elaborado es: Existen deficiencias en la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara. Es por esto que el **objetivo general** de la presente investigación es: Proponer una Comunidad de Práctica para la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara. Para ello se han definido los siguientes **objetivos específicos**:

1. Desarrollar un marco teórico sobre la Gestión del Conocimiento y las Comunidades de Práctica.
2. Demostrar la necesidad de una Comunidad de Práctica para la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara.
3. Proponer una Comunidad de práctica para mejorar la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara.

A partir de estos objetivos, se ha propuesto la siguiente **hipótesis**: Si se desarrolla una Comunidad de Práctica para la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara, se contribuirá a mejorar el servicio en sus unidades de venta.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos, según cada uno de los objetivos planteados anteriormente:

CAPÍTULO 1: La Gestión del Conocimiento y las Comunidades de Práctica, haciendo énfasis en el concepto de Gestión del Conocimiento y en una de sus herramientas como es la Comunidad de Práctica.

CAPÍTULO 2: Demostración de la necesidad de una Comunidad de Práctica en la Sucursal Cubalse Villa Clara, en el que se utiliza la triangulación de información.

CAPÍTULO 3: Propuesta de una Comunidad de Práctica para la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara, donde se proponen los elementos básicos de la Comunidad de Práctica para la Sucursal Cubalse Villa Clara.

Es preciso que en las cadenas de tiendas cubanas se desarrolle aún más la Gestión del Conocimiento, especificando en una de sus herramientas como lo es la Comunidad de Práctica, en función de mejorar la formación del personal en contacto directo con el cliente y capacitarlo para que ofrezca un servicio de excelencia.

Capítulo I: La Gestión del Conocimiento y las Comunidades de Práctica

1.1- Conceptos básicos de la Gestión del Conocimiento

En el presente capítulo se abordaron temas de interés para el desarrollo de esta investigación.

Se hará referencia a la Gestión del Conocimiento, abordando sus principales conceptos así como procesos fundamentales, su enfoque estratégico, el aprendizaje colaborativo como objetivo fundamental y una de las herramientas más usadas para la transmisión de conocimientos que lleva por nombre Comunidades de Práctica.

Dato

«Los datos son hechos discretos sobre acontecimientos. En los marcos de una organización generalmente se refieren a determinados recursos o a los registros de transacciones realizadas, por ejemplo cifras del presupuesto, producción realizada, dosis de un producto» ⁽¹⁾. Los datos no suministran explicaciones ni dan razones; describen sucesos y entidades y son expresados en un determinado sistema de codificación, asociado a un hecho o un concepto.

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

En las organizaciones la buena gestión de los datos es esencial para su funcionamiento, ya que muchas empresas operan con millones de transacciones diarias. Pero, en general, para la mayoría de estas tener grandes cantidades de datos no siempre es bueno. Las organizaciones almacenan datos sin sentido; en ocasiones pasa que demasiados datos hacen más complicado identificar aquellos que son relevantes, puesto que los datos no tienen significado en sí mismos. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, por lo tanto no son orientativos para la acción.

Información

«Para Drucker, la información equivale a los datos dotados de importancia y propósito. Eso quiere decir que cuando los datos tienen un determinado significado ya constituyen información» ⁽²⁾. La información es el conjunto de datos interrelacionados de forma que aporten utilidad en la gestión o dirección de una organización. Se refiere a un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible, que debe tener emisor y receptor, así como un propósito para el que la recibe y debe ser relevante. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos, pues cuando los datos tienen un determinado significado, constituyen información.

A diferencia de los datos, la información tiene significado, relevancia, propósito. No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor en varios sentidos. Hay varios métodos:

- Contextualizando: sabemos para qué propósito se generaron los datos, cuál es el destino o función que van a cumplir. La información se debe generar teniendo en cuenta ese destino o fin.
- Categorizando: conocemos las unidades de análisis de los componentes principales de los datos. Se refiere a la organización que tienen los mismos, dentro del informe o del mensaje.
- Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente. Puede que la información tenga una forma estadística, por ejemplo: en tablas de contingencia o de frecuencia.
- Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos. Una vez que se elabora la información, puede corregirse cualquier incongruencia o falla en los mismos. El proceso de elaboración de información da la posibilidad de mejorarla.
- Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

En su concepto más elemental, la información es un mensaje con un contenido determinado emitido por una [persona](#) hacia otra y, como tal, representa un [papel](#) primordial en el [proceso](#) de [la comunicación](#), a la vez que posee una evidente [función](#) social. A diferencia de los datos, la información tiene significado para quien la recibe, por eso, los seres humanos siempre han tenido la necesidad de cambiar entre sí información

que luego transforman en [acciones](#). La información es, entonces, conocimientos basados en los datos a los cuales, mediante un procesamiento, se les ha dado significado, propósito y [utilidad](#).

Conocimiento

Se denomina conocimiento al conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de estos, siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones causales. « Por eso se dice que el conocimiento deriva de la información en la medida que la información deriva de los datos. Lo realizan las personas mediante determinados procesos que casualmente también comienzan con “C”.»⁽³⁾

«Marx planteó que conocimiento es un proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica»⁽⁴⁾. El fin del conocimiento está en alcanzar la verdad objetiva, la inclusión de la práctica en la teoría del conocimiento ha convertido a esta última en una ciencia real que descubre las leyes objetivas del origen y formación del saber relativo al mundo material. El conocimiento constituye un complejo proceso dialéctico que se efectúa en distintas formas, posee sus etapas y grados, y en él participan distintas fuerzas y aptitudes del hombre. El conocimiento que se apoya en la experiencia en la práctica se inicia con las percepciones sensoriales de las cosas que rodean al ser humano. De ahí que en el proceso de la cognición desempeña un gran papel la contemplación viva, la conexión sensorial directa del hombre con el mundo objetivo. Desempeña un gran papel en el conocimiento, la imaginación, la fantasía creadora y la intuición que permiten componer amplias representaciones generalizadoras sobre la naturaleza de las cosas partiendo de algunos datos de la experiencia. Solo cuando la práctica social de la producción confirma la coincidencia de ideas, conocimiento y teorías de la realidad solo entonces es posible hablar de la realidad de dichas ideas, conocimiento y teorías.

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

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

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

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

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

El control y monitorización de los procesos producirá sólo datos (series de números o caracteres carentes de significado por sí mismos). El análisis de dichos datos, generalmente realizado mediante técnicas estadísticas o de minería de datos (data mining), y su contextualización es lo que nos proporcionará información. Cuando dicha información sea interpretada por algún miembro cualificado de la organización, ésta se transformará en conocimiento útil.

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

Es decir en sentido más amplio podemos plantear que el conocimiento es la aplicación de la información a la resolución de una determinada cuestión.

De acuerdo con las ideas de Sveiby (1997), a diferencia de lo que sucede con la información, el conocimiento es intrínseco a las personas, y su generación ocurre como parte del proceso de interacción entre las mismas. En otras palabras, la información tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el cerebro humano. Aun así, no hay que perder de vista que la información tanto cuantitativa como cualitativa es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente será condición necesaria si se desea llevar a cabo una gestión del conocimiento de calidad.

Los datos no tienen un significado por sí mismos, ya que deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para entender potencialmente lo que por sí nos quieran indicar. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia.

Tipos de conocimiento

Se han establecido diversas tipologías para el conocimiento. La más general, comprensible y necesaria para el estudio de la gestión del conocimiento es la que lo clasifica en: conocimiento tácito y conocimiento explícito; sin dejar de mencionar el conocimiento organizacional.

Conocimiento tácito

Es el conocimiento poco o no codificado ser formalmente comunicado. Es el conocimiento implícito que utilizan los miembros de una organización para realizar su trabajo y para percibir sus mundos. « Este tipo de conocimiento es el que no está registrado por ningún medio, se obtiene mediante la adquisición de conocimiento de manera práctica y solo es posible transmitirlo y recibirlo consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos»⁽⁵⁾. Como la percepción objetiva o las emociones, no se puede instrumentar y se transmite en determinados contextos y acciones. Es muy personal y difícil de verbalizar o comunicar. Este tipo de conocimiento, bien se trate de aptitudes físicas o de esquemas mentales, está muy enraizado en la experiencia individual, del mismo modo que los ideales o escala de valores de cada uno. El conocimiento tácito es el conocimiento que poseen las personas, es insensible de su experiencia y puede ser compartido e intercambiado, principalmente mediante contacto directo

Conocimiento explícito

Es el conocimiento que puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de símbolos [documento escrito, memoria de patente]. Es un conocimiento que ha sido codificado de alguna manera y puede comunicarse o difundirse con facilidad. Puede basarse en objetos o en reglas. «Se trata del conocimiento basado en datos concretos, con los que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los

mismos, sin necesidad de interpretación alguna, expresándose de una manera simple»⁽⁶⁾.

El conocimiento explícito se puede expresar mediante palabras y números, y es fácil de transmitir. Es un conocimiento formal que puede plasmarse en los documentos de una organización, tales como informes, patentes, manuales imágenes, esquemas, software, productos, diagramas organizativos. El conocimiento explícito define la identidad, las competencias, y los activos intelectuales de una organización con abstracción de sus empleados. Esto es, el conocimiento organizativo por excelencia pero que apenas tiene utilidad sino se combina con el conocimiento tácito. Las combinaciones entre estos dos tipos contribuye la esencia de la creación del conocimiento.

Conocimiento organizacional

Consiste en los activos del conocimiento individual y colectivo que la organización utiliza para desarrollar sus actividades. El conocimiento organizacional básico incluye también los de datos e información empleados para contribuir al conocimiento individual y organizacional (Ver anexo No.1).

En cada proceso organizacional se emplea el conocimiento a partir de las personas que intervienen en él y mediante otros portadores, como pueden ser los medios electrónicos, los sistemas computarizados, las máquinas y los registros en papel.

Inteligencia

La definición de inteligencia ha sido durante mucho tiempo un campo de controversia. Al menos existe una definición consensuada; [American Psychological Association](#) define la inteligencia como:

«Los individuos difieren los unos de los otros en habilidad de comprender ideas complejas, de adaptarse eficazmente al entorno, de aprender de la experiencia, en encontrar varias formas de razonar, de superar obstáculos mediante la reflexión»⁽⁷⁾. A pesar de que estas diferencias individuales puedan ser sustanciales, éstas nunca son completamente consistentes: las características intelectuales de una persona variarán en diferentes ocasiones, en diferentes dominios, y juzgarán con diferentes criterios. El concepto de inteligencia es una tentativa de aclarar y organizar este conjunto complejo de fenómenos.

Se considera que inteligencia, es la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el [objetivo](#) de emitir la respuesta más

adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea, según acuerdo generalizado entre los estudiosos del tema depende de la dotación [genética](#) y de las vivencias que experimentamos a lo largo de la vida.

Nuestra investigación se apoyará en los tipos de inteligencia: organizacional, corporativa o empresarial.

Inteligencia organizacional

Muchos son los autores que han escrito sobre el tema de la inteligencia organizacional, llamada indistintamente inteligencia corporativa o inteligencia empresarial. Orozco un destacado autor cubano, estudioso del tema, define con un concepto muy completo a la inteligencia empresarial y precisa que es: una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno; agrega además que desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Así mismo describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual modo, usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones. Según el mismo autor y de acuerdo con un trabajo de Susana García, define la inteligencia corporativa como la capacidad y la función de reunir, analizar y diseminar datos que permitan obtener, de forma sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Por su parte Halal, la nombra inteligencia organizacional y se refiere a ella como la capacidad de una organización para crear conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente a su entorno.

Independientemente del nombre con que la denomine cada autor y sus numerosas definiciones, es fácil comprender que se habla del mismo concepto.

La inteligencia organizacional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por

tanto, la inteligencia organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.

1.2- La gestión del conocimiento

En primer lugar, el término Gestión se define como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

¿Por qué ahora, La Gestión del Conocimiento? De hecho toda la vida ha habido conocimiento. Los filósofos han tratado estos conceptos desde el inicio de la filosofía en Grecia. ¿Por qué ahora, empezamos a hablar de este término? Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante –en gran medida, gracias a Internet.

La gestión del conocimiento es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente. Es el proceso de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa.

La gestión del conocimiento supone un proceso de [administración](#) y tratamiento de información para su reutilización dentro de [la organización](#). No obstante, su verdadero [valor](#) está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver [problemas](#) y generar a partir de allí nuevo conocimiento.

La gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de

procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

1.3- Proceso de creación del conocimiento

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales, cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos: uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando intentamos poner de forma explícita nuestro conocimiento en una base de datos, lo que hacemos, en el fondo, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo; en cierta medida, pues, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio. Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que hacemos partiendo de la nada, sino que para crear conocimiento utilizamos conocimiento que nos viene de otras personas y de otros lugares –por lo tanto, ha habido un proceso de transmisión previo. Son procesos que están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejoren y se utilice. Aquí trabajaremos en el proceso de creación del conocimiento.

1.3.1- Proceso de Conversión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Las cuatro formas de conversión del conocimiento son: de conocimiento tácito a tácito, al que se le llama socialización; de conocimiento tácito a conocimiento explícito, o exteriorización; de conocimiento explícito a explícito o combinación, y de conocimiento explícito a tácito, o interiorización. Tres de estas diferentes formas han sido abordadas desde diferentes perspectivas en la teoría organizacional. Por ejemplo la socialización está asociada a las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional; la combinación tiene sus raíces en el procesamiento de información y la interiorización está estrechamente ligada al aprendizaje organizacional. El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi se da a través de un modelo de generación de

conocimiento, mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases. (Ver anexo No. 2)

A

	Tácito	Explícito
Tácito	Socialización	Exteriorización
De Explícito	Interiorización	Combinación

Tabla 1: Tipos de Conversión de Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

- La socialización (De tácito a tácito): es el proceso de compartir experiencias y, por tanto, de creación de un conocimiento tácito, como modelos mentales y habilidades técnicas. Un individuo puede adquirir de otros un conocimiento tácito sin usar el lenguaje. Los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden sus habilidades mediante la observación, la imitación y la práctica. En las organizaciones, el adiestramiento laboral emplea básicamente los mismos principios. Este proceso conlleva actividades como discusiones, tormentas de ideas, debates, presentaciones, conferencias, cursos, donde las personas exponen su conocimiento a otros y prueban la validez de sus posiciones.« La socialización consiste en participar de los conocimientos tácitos de cada persona. Compartir experiencias es la mejor manera de comprender la forma de pensar y de sentir de los demás»⁽⁸⁾. Constituye el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones; añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- La exteriorización: es un proceso de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Este modo de conversión del conocimiento se

aprecia típicamente en el proceso de creación de conceptos y es impulsado mediante el diálogo o la reflexión colectiva. Tiene que ver con la incorporación del conocimiento a la práctica; mediante la toma de decisiones, las metas u objetivos, la publicación de ideas. «Requiere expresar el conocimiento tácito y traducirlo de forma que pueda ser comprendido por los demás» ⁽⁹⁾. Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito, lo que supone a ser tangible, mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

- La combinación (De explícito a explícito): es un proceso para sistematizar conceptos en un sistema de conocimientos. Esta forma de conversión del conocimiento involucra la combinación de diferentes cuerpos de conocimientos explicitados. Las personas intercambian y combinan conocimientos mediante documento, reuniones, conversaciones telefónicas o redes computarizadas. La combinación es la fusión de diferentes piezas para producir nuevos puntos de vista. «Supone la transformación del conocimiento explícito en partes más complejas de este mismo conocimiento» ⁽¹⁰⁾. Para comunicar fragmentos de este conocimiento, la clave está en ordenarlos y sistematizarlos. En esta fase, la nueva información que se genera trasciende a todo el grupo. Este proceso crea conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito de cierto número de fuentes mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La interiorización (De explícito a tácito): es el proceso de incorporar el conocimiento explícito en tácito. Está muy vinculado a aprender haciendo. Cuando experiencias adquiridas mediante socialización, exteriorización y combinación se interiorizan en las bases del conocimiento tácito de una persona en forma de modelos mentales compartidos o know-know técnico, se convierten en activos valiosos. «Ocurre cuando un individuo expuesto al conocimiento de otra persona, lo hace propio. Ocurre en la lectura, el estudio, la recepción de cualquier punto de vista, cuando el receptor aprende estas ideas y las hace suyas» ⁽¹¹⁾. Supone la conversión del recién creado conocimiento explícito en un conocimiento tácito propio de cada individuo. Este proceso analiza las experiencias adquiridas de la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y se incorpora a las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Ver anexo No. 3)

1.4- Enfoques estratégicos de gestión del conocimiento

Existen diferentes tipos de enfoques estratégicos utilizados por las distintas organizaciones a la hora de desarrollar e implantar un programa de gestión del conocimiento.

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

A la hora de abordar los procesos de la gestión del conocimiento, cada empresa plantea su estrategia en función de sus necesidades. A pesar de no poder generalizar una estrategia común, las prácticas más utilizadas son las siguientes:

- Creación de una Intranet: como sistema de organización y difusión de la información. Aumenta el acceso a los activos de información de la organización ya que facilita la introducción, localización, compartición y comunicación de la información. Se trata de una de las herramientas más fáciles de usar y más comúnmente utilizada.
- Mapas de expertos o páginas amarillas de expertos: es la identificación de expertos para las diferentes áreas del conocimiento. Facilita el encuentro entre personas expertas lo que permite el intercambio de conocimiento.
- Mejores prácticas: es la captura e intercambio de buenas prácticas de actuación dentro del entorno del conocimiento.
- Comunidades de prácticas: son redes de expertos que ayudan a generar conocimiento.
- DataWarehousing: es la creación de repositorios del conocimiento. Es un almacén de diversas bases de datos de fácil acceso, lo que permite extraer datos y transformarlos en información.
- DataMining: identificar y extraer el conocimiento de alto valor de grandes volúmenes de datos.

Implantación de herramientas de soporte a toma de decisiones.

Implantación de groupware para colaboración: son herramientas como los foros de discusión o almacenes de conversaciones, las videoconferencias, el correo electrónico, las pizarras electrónicas compartidas.

Establecimiento de nuevos roles de conocimiento.

De todas estas prácticas, la herramienta más utilizada es la Intranet. Ello es debido a su facilidad de implementación y uso, ya que la navegación Web facilita el acceso a la información. Además ofrece un mayor retorno de la inversión en el menor tiempo.

1.5- Capital intelectual

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez mas dramático en las empresas de amplia base tecnológica (Internet, software, biotecnología) Podemos decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual.

Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el [conocimiento](#) intelectual de esa organización, la [información intangible](#) (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia [1997](#) surgen numerosas definiciones de autores como [Edwinson](#) y [Malone, Steward](#) o [Brooking](#)) y se ha trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico.

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

- **Capital Humano:** Es el conocimiento tácito que está en la mente de las personas es decir las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este contiene indicadores como: satisfacción en el trabajo que se puede medir a partir del desempeño, estabilidad del personal, productividad, instrumentos psicométricos; liderazgo, el cual puede ser formal e informal; la estabilidad del personal; motivación y habilidad del personal.
- **Capital Estructural:** Es todo aquel conocimiento que está explicitado en la organización a través de procesos, sistemas, procedimientos, los cuales deben estar interiorizados por todo el personal de la empresa. Hace referencia a todo el entramado físico de infraestructura que hace posible el desarrollo del trabajo en la empresa, así como la integración de sus miembros en ella, y la facilitación de sus tareas mediante las tecnologías adecuadas. La metodología y la gestión de la organización también forman parte del capital estructural. En definitiva, son activos propios de la empresa. Este capital contiene indicadores como son: la cultura organizacional; que son los valores compartidos, forma de hacer, de crear, los cuales determinan el cumplimiento de su visión, objetivos de trabajo. Otro indicador es la proyección estratégica de la empresa la cual debe estar plasmada pero se convierte en capital estructural cuando las personas lo han interiorizado y actúan en función de esto. Existen otros indicadores como son los sistemas de información, propiedad intelectual, procesos de trabajo y proceso de información.
- **Capital Relacional:** Es el conocimiento que tiene la organización sobre el entorno en que se mueve y el poder de influencia que tiene sobre este. Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de esa empresa, o a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas), y la relación empresa-cliente (acuerdos,

alianzas); los procesos de organización, producción o comercialización del producto (estrategias de cara al logro). Presenta indicadores como las bases de conocimientos, fidelidad de los clientes, alianzas con proveedores y competidores e imagen corporativa.

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

1.6-Aprendizaje Colaborativo.

Es el aprendizaje generado por la interacción de un grupo de personas apoyadas por la tecnología, específicamente software para actividades académicas. El grupo puede ser homogéneo y/o heterogéneo. Lo ideal es un grupo multidisciplinario, porque el aprendizaje o la aportación generada por cada uno de ellos permiten solucionar un problema o analizar un tema desde diferentes perspectivas.

El fin de toda comunidad de práctica es propiciar, potenciar y sistematizar el Aprendizaje Colaborativo (Collaborative Learning) que no es más que un conjunto de métodos de instrucción y entrenamiento apoyados con tecnología así como estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social) donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del de los restantes del grupo que busca propiciar espacios en los cuales se dé el desarrollo de habilidades individuales y grupales a partir de la discusión entre los estudiantes al momento de explorar nuevos conceptos. Son elementos básicos la interdependencia positiva, la interacción, la contribución individual y las habilidades personales y de grupo.

Los participantes comparten la interacción, el intercambio de ideas y conocimientos. Se espera que participen activamente, que vivan el proceso y se apropien de él.

La expresión Aprendizaje Colaborativo se refiere a metodologías de aprendizaje que incentivan la colaboración entre individuos para conocer, compartir, y ampliar la información que cada uno tiene sobre un tema. Esto se logra compartiendo datos mediante espacios de discusión reales o virtuales. El Aprendizaje Colaborativo surge mayormente de instancias de trabajo en grupos o [trabajo colaborativo](#). En este caso los participantes unidos en grupos juegan roles que se relacionan, complementan y diferencian para lograr una meta común. Para lograr colaboración se requiere de una

tarea mutua en la cual los participantes trabajan juntos para producir un conocimiento que no podrían producir individualmente.

1.6.1- Elementos del aprendizaje colaborativo

Los elementos básicos del trabajo colaborativo son:

- **Objetivos:** el desarrollo de la persona; más indefinido, se busca el desarrollo humano.
- **Ambiente:** abierto, libre, que estimulan la creatividad.
- **Motivación:** supeditada al compromiso personal: libertad para participar o no.
- **Tipo de proceso:** se pueden dar procesos formales e informales.
- **Aporte individual:** conocimiento y experiencia personal para el enriquecimiento del grupo.
- **Pasos del proceso grupal:** no son tan rígidos, pueden cambiar pues se deben adaptar al desarrollo grupal.
- **Reglas:** generadoras, no limitan ni encasillan sino que generan creatividad.
- **Desarrollo personal:** es el objetivo, junto con el desarrollo grupal.
- **Productividad:** secundaria. El objetivo es lo que se aprende en la experiencia colaborativa.
- **Preocupación:** la experiencia en sí misma. La motivación es intrínseca.
- **Software:** no determinante; flexible, debe brindar posibilidades virtualmente ilimitadas.

Una meta común.

Un sistema de recompensas (grupal e individual).

Respuestas distribuidas.

Normas claras.

Un sistema de coordinación

Interdependencia positiva

Interacción

Contribución individual

Habilidades personales y de grupo

Autoevaluación del grupo.

1.6.2-Ventajas del Aprendizaje Colaborativo

Las ventajas del aprendizaje colaborativo mediante Comunidades de Práctica son múltiples pudiendo destacar entre ellas la de estimular habilidades personales, disminuir los sentimientos de aislamiento, favorecer los sentimientos de auto eficiencia y propiciar, a partir de la participación individual, la responsabilidad compartida por los resultados del grupo. Con relación al conocimiento, el trabajo colaborativo permite el logro de objetivos que son cualitativamente más ricos en contenidos asegurando la calidad y exactitud en las ideas y soluciones planteadas.

Otra ventaja del aprendizaje colaborativo es que propicia en el alumno la generación de conocimiento, debido a que se ve involucrado en el desarrollo de investigaciones, en donde su aportación es muy valiosa al no permanecer como un ente pasivo que solo capta información.

1.6.3- Otros aspectos del Aprendizaje Colaborativo

Los principales obstáculos a los que se enfrenta el Aprendizaje Colaborativo son la resistencia al cambio en los [paradigmas](#) de trabajo en equipo por parte de los estudiantes, y el buen diseño de herramientas para el trabajo mismo. Es por eso que al diseñar un entorno de Aprendizaje Colaborativo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: estilos de aprendizaje, modelos educativos y las técnicas y tecnologías de la comunicación.

- Estilos de aprendizaje: no todas las personas aprenden o generan su conocimiento de la misma manera, es por eso que se deben ofrecer distintos recursos que permitan, al usuario, elegir la fuente y el medio de información que más le convengan. Así como la correcta integración dentro de los equipos de trabajo y las tareas específicas asignadas a cada miembro.
- Modelos educativos: debe elegirse el modelo que mejores resultados ofrezca al entorno diseñado, y que permita a cada estudiante, generar conocimientos mediante la investigación de temas, los cuales deben plantear un reto a su intelecto, de manera que sea factible el contrastar resultados con otras personas.
- Técnicas y tecnologías de la comunicación: se debe buscar un punto común, por el cual distintos estudiantes puedan comunicarse de manera óptima entre sí, sin importar las distancias geográficas, o la sincronía en el tiempo. Por las razones anteriores, se sugiere

utilizar herramientas colaborativas: Medios asíncronos, como el correo y los foros electrónicos, o de respuesta rápida, como los Chats o salas de conversación; sin dejar de lado las tecnologías tradicionales (no electrónicos) como el teléfono, el correo y la mensajería.

- Interdependencia positiva: consiste en estar enlazados los grupos para conseguir un objetivo, una meta que radica en que cada miembro del grupo cumpla con sus tareas. Un ejemplo de interdependencia es la disponibilidad de ayudar en el grupo, todo el mundo tiene derecho a pedir ayuda a los compañeros, y todos saben que es de interés colectivo atender la petición de ayuda de los demás. De esta manera, los más débiles en algún campo se pueden beneficiar de la ayuda de los más competentes, al mismo tiempo que los más preparados pueden fortalecer sus conocimientos verbalizando, explicando, simplificando y reorganizando lo que saben para que llegue a ser accesible para los compañeros (Jacob, 1988: 98).
- Responsabilidad individual: cada miembro se considera individualmente responsable de alcanzar la meta del colectivo, la participación debe ser equivalente entre todos para que así no exista el individualismo.
- Interacción simultánea: en el aprendizaje cooperativo, el grupo trabaja cara a cara, con una relación estrecha y a corta distancia. Por eso y a fin de garantizar una buena interacción comunicativa en el grupo, de intercambio de retroalimentación, de estímulos creativos y de control autorregulador del comportamiento, es fundamental que el grupo trabaje en un ambiente psicológico de disponibilidad y mutuo apoyo. No sorprende que la calidad de la relación entre personas que trabajan juntas tenga un impacto enorme sobre sus resultados.
- Igual participación: una carencia bastante común en los grupos de aprendizaje es la falta de formación para las actividades en equipo. No es suficiente con juntar a los estudiantes esperando que sus experiencias previas (escolares y de vida) les proporcionen todo lo necesario para trabajar bien en equipo. Sobre todo con grupos duraderos, la probabilidad de interacción negativa es muy alta; de ahí viene la importancia que el aprendizaje cooperativo atribuye a la formación de la competencia social de los estudiantes. Esta preparación apunta a que se experimenten en clase estrategias y destrezas para hacer frente a las complejas dinámicas del grupo y para conseguir una sinergia donde todos asumen responsabilidades de cara a los objetivos del grupo y al aprendizaje individual.

1.7- Comunidades de Práctica.

1.7.1- Concepto de Comunidades de Práctica.

Las Comunidades de Práctica son [grupos sociales](#) constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. (Ver anexo No. 4)

1.7.2- Generalidades y evolución.

A partir de la especialización del personal en el puesto de trabajo se puede deducir el objeto de estudio o de formación, mientras que el proceso de aprendizaje se da a través de la participación de un grupo de individuos experimentando, de diversas maneras, con el objeto de conocimiento en cuestión.

El término fue estudiado por Etienne Wenger ([1998](#)), Pablo Peña ([2001](#)) y Antoni Garrido ([2003](#)). Observando el conocimiento que se difunde desde una comunidad científica y buscando potenciar este hecho a nivel corporativo como una institucionalización de la vieja tormenta de ideas, se recrean las Comunidades de Práctica. En ellas, es el mismo grupo quien establece los objetivos de aprendizaje y estos a su vez son seleccionados en el contexto de la práctica del trabajo en la corporación.

Una comunidad de práctica vuelve explícita la transferencia informal de conocimiento dentro de redes y grupos sociales ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo. Además, la propia identidad del grupo se refuerza al reforzar el aprendizaje como un proceso de participación y liderazgo compartido. El liderazgo informal es básico en las organizaciones y tiene un papel de difusión de la labor del grupo y de observación de la implantación de su trabajo en la práctica. Su rol sociológico fue estudiado en los 70 por Pinilla de las Heras. Esta Gestión del Conocimiento, a su vez, puede ser presencial o virtual; pero siempre cooperativo en un proceso continuo de establecer estrategias de participación, liderazgo, identidad, captura y aprovechamiento del conocimiento.

No es una comunidad científica, como tal, ya que su objetivo no es la ciencia y su planteamiento es la experiencia de la práctica. Esta práctica puede ser, por ejemplo: la tecnología de un producto, la administración de cada día o un objetivo corporativo asignado por el grupo y conducido a su éxito por el líder.

Los grupos de trabajo son el concepto primario para fundar una Comunidad de Práctica, que debe ser un grupo social especializado en la práctica y fuertemente participativo.

1.7.3- Elementos de una Comunidad de Práctica.

Para la implementación de la Comunidad de Práctica en una empresa o grupo, se debe tener en cuenta primeramente la definición de la misma y algunos elementos básicos que fundamentan la acción en cuanto al aprendizaje colaborativo.

- a) Definición de la Comunidad de Práctica
- b) Características del personal en contacto con el cliente
- c) Objetivo general de la comunidad
- d) Participantes
- e) Temas a tratar(general y específico)
- f) Técnicas a utilizar
- g) Funcionamiento de la comunidad, en cuanto a lugar, tiempo y sistematicidad.
- h) Foro
- i) Estructura
- j) Liderazgo
- k) Procedimiento para la implementación

Capítulo II: Demostración de la necesidad de una Comunidad de Práctica en la Sucursal Cubalse Villa Clara

Se realizó el diagnóstico sobre atención al cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara, tomando como muestra tres puntos de venta, comenzando por una caracterización de la Sucursal en general y seguidamente se realizó la triangulación de información para demostrar la necesidad de una Comunidad de Práctica en función de mejorar la formación del personal en contacto con el cliente para una adecuada atención al mismo.

Se obtuvo la información primaria a partir de la observación, la encuesta y la entrevista, en Variedades Siboney, La Reina y Novedades en la ciudad de Santa Clara, ya que estas son las principales unidades de venta que posee Cubalse y las más visitadas por los clientes, además son los que tienen mayor cartera de productos y precios más asequibles. El presente capítulo justifica la propuesta de la Comunidad de Práctica a partir de la opinión de los clientes y empleados.

2.1- Caracterización general de la Sucursal Cubalse Villa Clara

La Sucursal Cubalse Villa Clara inició las operaciones en el año 1995, estando actualmente en 9 de los 13 municipios, con actividades de comercio en una amplia cartera de productos, en tiendas, mercados y servicentros. Se prestan además servicios de gastronomía, así como de reparación y mantenimiento de vehículos, equipos de clima, refrigeración y medios de computación. Está presente también la producción de una amplia variedad de producciones de panadería y dulcería. La mayor representatividad de Cubalse en el territorio se ubica en la ciudad de Santa Clara. Los niveles de ingresos por año han mantenido una tendencia creciente evidenciando una solidificación en la actividad comercial, económica y de recursos humanos. En agosto del 2005, en forma experimental la provincia fue escogida como piloto para la aplicación de la nueva estructura de administración territorial la cual funciona como una Sucursal con una dirección ejecutiva totalmente plana al no existir niveles intermedios entre el director general y los gerentes de unidades, creándose

las direcciones funcionales de: Economía, Comercial, Recursos Humanos, Servicios Generales e Inversiones, Informática y Fiscalización y Control. Para el desarrollo de sus actividades la Sucursal cuenta con órganos de dirección, auxiliares y asesores que funcionan de manera estable para cumplimentar las misiones específicas que le están planteadas a cada uno. Desde la creación de la Sucursal, los resultados de la nueva estructura han sido positivos en todos los sentidos y en lo fundamental por un cumplimiento más favorable de los indicadores de eficiencia y con una tendencia hacia su mejoramiento continuo. A pesar de ello, los estudios del diagnóstico y los efectuados para la confección del expediente, indican la ventaja de realizar nuevos cambios, con vistas a la introducción en el Perfeccionamiento Empresarial. Guiados por los objetivos estratégicos de la Sucursal para los próximos años se pondrá énfasis en la innovación tecnológica, buscando incrementos de los niveles de venta y la productividad del trabajo y la disminución de los gastos operacionales por peso de ingreso.

La proyección estratégica de la empresa expresada en la misión y visión, son la base para las decisiones a largo plazo en el período 2007-2009. Estas se muestran a continuación:

MISIÓN

Comercialización de artículos para el consumo personal, para el hogar y para Empresas, Instituciones y Organismos, así como, a la prestación de Servicios a nacionales y extranjeros en los Negocios Inmobiliarios, Automotriz, Transitarios, Constructivos, Gastronómicos, Financieros, de Inversiones y de Tecnología; nos distinguimos por la profesionalidad de nuestros trabajadores y la calidad en todo lo que hacemos.

VISIÓN

Ser una organización de excelencia dentro de las empresas de comercio y servicios en Cuba.

2.4- Base metodológica para la triangulación de información

Se utilizaron las tres herramientas esenciales de obtención de información primaria, apoyados en objetivos semejantes. El informe se realizó después de la aplicación de cada herramienta y finalmente resultados generales. La observación se utilizó para obtener información de primera mano y rápida con el objetivo de detectar a simple vista los problemas fundamentales en el puesto de venta que pudieran demostrar la necesidad de sugerir la Comunidad de Práctica. Una vez realizado el informe de la observación se utiliza la encuesta a clientes para pedir opiniones en cuanto a lo observado anteriormente y corroborar la necesidad de la propuesta. Finalmente se realiza una entrevista en profundidad al personal en contacto directo con el cliente para ratificar sus opiniones con las de la observación y la encuesta. Todo lo anterior contribuirá a demostrar desde el punto de vista de las investigadoras, los clientes y los empleados de la empresa la necesidad de proponer una Comunidad de Práctica para la Sucursal Cubalse Villa Clara.

La Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo. En ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Pasos que debe tener la observación.

1. Determinar el objeto, situación, caso (que se va a observar).
2. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar).
3. Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
4. Observar cuidadosa y críticamente.

5. Registrar los datos observados.
6. Analizar e interpretar los datos.
7. Elaborar conclusiones.
8. Elaborar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo).

La encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni ninguna otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

La aplicación de cuestionarios en forma de encuesta conlleva los siguientes riesgos:

- La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).
- La tendencia a decir sí a todo.
- La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.

- La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.

- La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

Las preguntas que se incluyan en el cuestionario pueden ser clasificadas de diversas formas. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que van a responder el cuestionario.

Clasificación de acuerdo con su forma: preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas dicotómicas, preguntas de selección múltiple, en abanico, de estimación.

Clasificación de acuerdo con el fondo: preguntas de hecho, preguntas de acción, preguntas de intención, preguntas de opinión, preguntas índices o preguntas test.

La entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir. La entrevista debe utilizarse cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona y cuando la población o universo es pequeño y manejable.

2.5- Resultados de la triangulación de información

Las herramientas explicadas anteriormente se aplicaron en las unidades de venta de la Sucursal Cubalse Villa Clara, por ser las más visitadas por los clientes y los que mayor cartera de productos ofertan, ellas fueron:

- Novedades
- Variedades Siboney

- La Reina

2.5.1- Resultados de la Observación

El objetivo perseguido en este primer paso de la triangulación de información es describir las características del servicio en cuanto a la atención al cliente en las unidades de venta de la Sucursal Cubalse Villa Clara. La observación se hizo en las tres unidades en diferentes días, departamentos y horarios.

Para esta observación se tuvo en cuenta una serie de aspectos como son:

- Rapidez con que se presta el servicio.
- Organización en el puesto de trabajo.
- Aspecto personal del vendedor.
- Capacidad por parte del vendedor de brindar información respecto al producto que se oferta.
- Sexo de la persona que brinda el servicio.

En este sentido, los resultados fueron los siguientes:

Se inició con la observación en la unidad de venta Novedades donde existe una puerta de entrada y otra de salida, propiciando esto el cuello de botella, hay cuatro cajas y solo un cajero es de sexo masculino, esto corresponde bien con los productos que se ofertan en el puesto de venta donde radica el cajero dependiente, pues son materiales de construcción y piezas de vehículos que generalmente un hombre tiene mayor conocimiento de este tema que una mujer, aunque de forma general se observó que no todos los vendedores poseen el suficiente conocimiento de los productos ofertados por ellos, aunque la mayoría de los trabajadores demuestran tener experiencia en su profesión. No se detectaron problemas con los clientes a la hora de prestar el servicio, hay una estricta organización en el puesto de trabajo y el aspecto personal del vendedor es el adecuado. En el horario de la tarde hubo menor

flujo de clientes respecto a la mañana, el servicio prestado se hizo más fácil, permitiendo una atención personalizada al cliente.

En Variedades Siboney existe una puerta de entrada y otra de salida, propiciando el cuello de botella. De las tres unidades de venta esta es la más grande en extensión y es la que mayor cartera de productos oferta, también hay un solo cajero dependiente y es de sexo masculino, está en la parte de equipos electrodomésticos y materiales de construcción, por lo que se puede decir que esto es lo correcto pues el hecho de que sea hombre le permite mayor conocimiento sobre el tema. En esta tienda se observó una cola de gran extensión propiciada por la oferta de productos en rebaja y aunque el vendedor posee las correctas habilidades para prestar el servicio, los clientes siempre buscan llevar a casa el mejor producto y como son productos rebajados por lo general siempre tienen algún defecto y esto provoca que los clientes utilicen mayor cantidad de tiempo en seleccionar la mercancía que prefieren, por lo que este tiempo impide que la cola avance lo suficientemente rápido y a su vez que esta se detenga. La relación interpersonal con el cliente es buena a pesar de que la cola trae consigo que el vendedor se encuentre ante una situación difícil, al haber tantos clientes que dependen de su servicio y la reacción primera es que la cola disminuya a medida de un corto tiempo por lo que no le permite dedicarle el debido tiempo al cliente, así como una atención más personalizada. En la tarde la cola es mucho menor que en la mañana, a pesar de que esta tienda por sus características es la más visitada por la población. Hay buena organización en el puesto de trabajo y el aspecto personal de los vendedores es excelente. Algo que debe destacarse es que en esta tienda el cliente puede manipular algunos productos con sus manos como son los productos de aseo personal (champú, suavizador y tratamientos para el cabello), esto ayuda a reducir el trabajo.

Según la observación que se realizó en La Reina esta cuenta con 6 cajas y solo un cajero es de sexo masculino y vende en la parte de artículos de construcción y piezas de autos, de las tres unidades de venta en esta es donde se hace menos cola, el vendedor no siempre posee el suficiente conocimiento de los productos que

se ofertan en cada uno de sus departamentos, hay muy buena organización del puesto de trabajo. La relación interpersonal con el cliente es buena. El aspecto personal de los trabajadores es excelente. Según la observación que se realizó en la tarde todo se comportó en su forma debida.

De forma general se llegó a la conclusión de que en cada uno de los puntos de venta existen:

Cualidades positivas

- El personal en contacto posee habilidades en el momento del intercambio con el cliente, aunque los cuellos de botella propician la mala atención.
- La distribución de los vendedores teniendo en cuenta el departamento donde trabajan es adecuada.
- El personal en contacto posee un buen aspecto personal y conocimiento adecuado sobre los productos que se venden.

Problemas

- Se acumula gran cantidad de clientes en el momento del pago de los productos, por no ser suficientes las cajas.
- El servicio no siempre es personalizado por la gran concurrencia de clientes en el punto de venta y en ocasiones el consumidor no queda suficientemente satisfecho.

2.5.2- Diseño del cuestionario a clientes

Según el procedimiento para la realización del cuestionario en forma de encuesta y teniendo en cuenta los resultados de la observación se diseñó el cuestionario a clientes .El mismo cuenta con una introducción donde se explica la necesidad y objetivo de la encuesta y se declara anonimato para la información que se ofrezca. (Ver anexo No.3).

El cuestionario queda estructurado en dos partes y diez preguntas de opción múltiple, donde se elaboraron dos por cada una de las partes.

- Cualidades positivas. (1; 2; 3; 4; 7; 8).
- Problemas (5; 6; 9; 10).

A continuación se explican cada una de las preguntas de la encuesta.

1. ¿Siente usted que el vendedor demuestra habilidades en el momento de la venta?

Siempre A veces Nunca

Esta pregunta tiene la intención de enmarcar al trabajador en su puesto de trabajo, es decir en su área de acción, pues no son las mismas características en todas las áreas.

2. ¿Cómo evaluaría usted la atención prestada por el vendedor en el momento de la compra-venta?

Excelente Bien Regular Mal

Esta pregunta da la posibilidad de medir la importancia que le atribuye el cliente a las relaciones interpersonales en el momento de la compra-venta. Será mejor la atención si se brinda información personalizada.

3. ¿Cree usted que los vendedores demuestran tener conocimiento sobre los productos que venden?

Siempre A veces Nunca

Pregunta que mide la magnitud del conocimiento que poseen los vendedores respecto a los productos que se ofertan. Prepara al encuestado para responder con criterio sobre la necesidad que tienen los vendedores de tener el suficiente conocimiento de los productos que se venden y que los clientes prefieren.

4. ¿Cómo evaluaría usted el aspecto personal de los trabajadores de la tienda?

Excelente Bien Regular Mal

Esta es una pregunta que se realiza porque se quiere saber cómo es el aspecto personal de los trabajadores de Cubase, y a la vez se mide la importancia que le atribuyen los clientes a la buena apariencia personal.

5. ¿Considera usted que la acumulación de clientes en el momento del pago limita el buen servicio de la tienda?

Siempre A veces Nunca

Esta pregunta permite saber si es necesaria la necesidad del incremento de cajas registradoras en cada una de las unidades de venta de la Sucursal Cubalse Villa Clara, pues es ésta precisamente una de las principales limitantes para el buen servicio de la tienda.

6. ¿Cómo evaluaría usted la educación formal de los vendedores?

Excelente Buena Regular Mala

Pregunta que confirma lo anterior. Tiene que ver con la educación que muestran los vendedores en el momento de la compra-venta que les proporciona a los clientes una mayor satisfacción e inclinación a la hora de decidir en que tienda efectuará su compra.

7. ¿Considera usted que se le da información suficiente sobre el producto?

Siempre A veces Nunca

Pregunta que mide el nivel de conocimiento que poseen los vendedores y la utilización de algunos medios de información con los clientes. La información que se le brinda al cliente hace que este se motive para posteriores compras en la unidad.

8. ¿El personal de la tienda le ayuda a realizar una compra rápida y placentera?

Siempre A veces Nunca

Mide la frecuencia con que el cliente percibe las habilidades que muestra el trabajador en el momento de la compra-venta buscando como fin que sus inquietudes sean atendidas. Es una de las preguntas claves en cuanto a la atención de la administración hacia los clientes.

9. ¿Cómo evaluaría usted el servicio en el momento del pago en la caja?

Excelente Buena Regular Mala

Otra de las formas en que el cliente puede percibir la calidad del servicio es a través de evaluar el momento del pago en la caja, estas son condiciones que le proporcionan al vendedor para trabajar.

10. ¿Cree usted que los vendedores demuestran tener experiencia en su trabajo?

Siempre A veces Nunca

Pregunta que corrobora los resultados de las preguntas anteriores y tiene que ver con el nivel de compromiso de los trabajadores en la cadena de tiendas Cubalse.

2.5.3- Cálculo del tamaño de muestra

Las encuestas a clientes se aplicaron en días y horas laborables, respetando el principio estadístico de la representatividad. Las técnicas estadísticas que se emplearon, a través del SPSS, fueron Tablas de Frecuencias. Se calculó la muestra utilizando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p (1-p)}{d^2}$$

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

Universo	N	Todos los clientes de la ciudad.
Proporción muestral	p	0.5
Nivel de confianza	1-a	0.95
Valor tabular	Z	1.96
Error de muestreo	d	0.098
Muestra piloto	n _p	10
Tamaño de muestra	n	100
Tipo de muestreo		Aleatorio Simple

Sustituyendo en la fórmula anterior sería:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(0.098)^2}$$

$$n = 100$$

Se calculó el coeficiente Alfa de Crombach para las dimensiones anteriores demostrando en todos los casos fiabilidad y validez. (Ver anexo No.4)

2.5.4- Resultados de la aplicación de la encuesta a clientes

(Ver anexo No. 5)

El 40% de los encuestados opinan que los vendedores siempre poseen las correctas habilidades en el momento de la compra-venta, mientras que el 55% piensan que solamente a veces ocurre esto y solo un 5% de los clientes creen que nunca los

vendedores demuestran las correctas habilidades en el momento de la compra-venta.

En cuanto a la atención prestada por el vendedor en el momento de la venta los clientes opinan que un 22% de los cajeros dependientes lo hacen de forma excelente, mientras un 65% lo hace bien, un 12% regular y únicamente un 1% de los clientes opinan que esta atención es mala.

Para los clientes un 50% del los vendedores siempre poseen el suficiente conocimiento sobre los productos que ofertan, un 48% opina que a veces y un 2% dice que nunca.

De la cantidad de encuestados un 58% opina que el aspecto personal de los trabajadores de la Sucursal Cubalse Villa Clara en la ciudad de Santa Clara es excelente, un 40% bien, y solamente un 2% es regular. Es importante resaltar que nunca el aspecto personal de los trabajadores es malo.

Para las personas encuestadas la acumulación de clientes en el momento del pago siempre limita el buen servicio de la tienda en un 32%, a veces en un 63% y nunca un 5%.

La educación formal de los vendedores es excelente en un 30%, buena en un 56%, regular en un 12% y mala en solo un 2%.

Un 33% de los clientes opinan que siempre se les brinda suficiente información sobre el producto, un 58% a veces y un 9% nunca.

Un 34% de los clientes piensan que el vendedor siempre le ayuda a realizar una compra rápida y placentera, un 60% a veces y un 6% nunca.

Un 20% de los clientes opina que el servicio de pago es excelente, un 62% que es bueno y el 17% regular. Es importante resaltar que el servicio de pago nunca es malo.

Para concluir la interpretación de las tablas se puede decir que para los clientes, un 49% de los vendedores siempre muestra tener experiencia en su trabajo, un 50% a veces y solamente un 1% nunca.

2.5.5- Conclusión de la interpretación de las tablas

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta se llegó a la conclusión de que en la Sucursal Cubalse Villa Clara se necesita formar el personal en contacto, pues el vendedor no siempre demuestra las correctas habilidades en el momento de la venta; aunque debe señalarse positivamente que a pesar de que no exista una correcta formación, la atención prestada por el vendedor en el momento de la compra-venta es evaluada de bien, por lo que se debe trabajar en base a perfeccionar el servicio que brinda el personal en contacto con el cliente para que este logre la excelencia. Debido a la mala formación de los cajeros dependientes es que se puede detectar que los mismos no poseen suficiente conocimiento de los productos ofertados y esto no les permite brindar a los clientes una información adecuada sobre la mercancía. A modo de conclusión existe necesidad de mejorar la formación del personal en contacto directo con el cliente de la Sucursal Cubalse Villa Clara.

2.6- Resultados de la entrevista al personal en contacto con el cliente

Para corroborar la información que se obtuvo de la encuesta, se aplicó un cuestionario en forma de entrevista a los trabajadores de La Sucursal Cubalse Villa Clara (Ver anexo No.6). Luego se realizó un análisis detallado de cada una de las respuestas del personal en contacto con el cliente y se llegó a conclusiones generales en cada pregunta de la entrevista.

1-¿Cree usted necesario el uso de determinadas habilidades en el momento de la venta?

En esta pregunta la mayoría de los entrevistados plantean la necesidad de conocer las variadas características del producto, saber tratar a determinadas personas con

carácteres diferentes; ayudar y aconsejar al cliente si lo necesita a la hora de comprar la mercancía.

2-¿Cree usted que siempre es posible brindar una atención adecuada al cliente?

La mayor cantidad de respuestas fue no, en muchas ocasiones la cola es muy grande y esta no le permite al cajero dependiente atender a todos los clientes por igual, además muchas veces hay una persona que lo que quiere es hacer una pregunta solamente, entonces es muy seguro que cuando se acerca al otro lado de la caja el dependiente está atendiendo al cliente que está efectuando la compra y no puede atender a los dos al mismo tiempo, además posee gran influencia el área donde se esté trabajando, pues en ninguna la magnitud de la cola es la misma.

3-¿Qué importancia le atribuye usted a tener la suficiente información sobre los productos que se ofertan a la hora de prestar el servicio?

Le atribuyen gran importancia pues en ocasiones existen productos que no tienen catálogos o alguna vía de información que le permita al cliente suficiente conocimiento del producto. Además si se posee la suficiente información de la mercancía esta se puede vender con más facilidad.

4-¿Qué métodos utiliza Cubalse para documentarlo a usted sobre los productos que se ofertan?

La mayor cantidad de respuestas fue que Cubalse, no utiliza los métodos suficientes para documentar al personal en contacto directo con el cliente sobre los productos que se venden; aunque se realizan matutinos diarios donde cada trabajador tiene que explicar las características de un producto diferente, no resulta suficiente.

5-¿Qué factor usted cree que influye en la acumulación de clientes en el momento del pago?

Para los cajeros dependientes influye la carencia de cajas registradoras, además cuando hay productos en rebaja o mercancías de alta demanda, deben poner más de dos dependientes en las cajas o aumentar el número de cajas registradoras.

6-¿Se le brindan cursos de información sistemáticos que le ayude a perfeccionar su trabajo en cuanto a la atención al cliente? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?

No se brindan cursos de información sistemáticos que le ayuden a perfeccionar el trabajo en cuanto a la atención al cliente, plantean que no se les permite estudiar y que solo reciben el curso inicial.

7-¿Cuál es su reacción ante un cliente indeciso?

Ante un cliente indeciso lo más importante es conocer primeramente su necesidad de compra y su poder adquisitivo para poder ayudarlo a comprar. Además es preciso conocer las características del producto para poder sugerir la compra del mismo.

8-¿Cómo considera usted que las experiencias de trabajo le ayudan a perfeccionar la labor que realiza?

De forma general las respuestas coinciden en que la experiencia es muy importante pues se necesita tiempo para alcanzar la profesionalidad, además cada día se aprende algo nuevo, ya sea conocimiento que vas adquiriendo en tu profesión o preferencias de los clientes.

2.6.1- Conclusión de los resultados de la entrevista

Después de la aplicación de la entrevista y analizados los resultados de la misma, se llegó a la conclusión de que es preciso mejorar la formación del personal en contacto con el cliente, porque no existen suficientes métodos para elevar su preparación profesional. Se hace necesario adquirir mayor conocimiento sobre los productos ofertados para brindarle una adecuada información al cliente. Utilizando determinadas habilidades se puede lograr que su servicio se realice con mayor perfección, y así el cliente se lleve la mejor opinión, quedando totalmente satisfecho. Todo esto se podría lograr mediante la implementación de una Comunidad de Práctica, enfocada a una mejora de la formación del personal para proporcionar un adecuado servicio que conlleve a perfeccionar la atención al cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara.

Después de aplicada cada una de las herramientas se llegó a:

2.7- Conclusiones Parciales

- Se observó que el servicio no siempre es personalizado por la gran concurrencia de clientes en el puesto de venta y en ocasiones el cliente no queda suficientemente satisfecho.
- Para los clientes la atención prestada por el vendedor en el momento de la venta no es la mejor, pues de forma general la categoría de excelente no obtuvo un elevado por ciento y el servicio posee deficiencias.
- Los trabajadores de Cubalse a través de la entrevista plantean que no reciben cursos de formación y no se les facilitan posibilidades de estudio, que solo pasan el curso inicial.

Capítulo III: Propuesta de una Comunidad de Práctica para la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara

El objetivo de este capítulo es proponer la implementación de una Comunidad de Práctica enfocada a mejorar la formación del personal en contacto directo con el cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara, para perfeccionar el servicio. Para esto se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

- Características del personal en contacto con el cliente
- Definición de la Comunidad de Práctica
- Objetivo general de la comunidad
- Participantes
- Temas a tratar(general y específico)
- Técnicas a utilizar
- Funcionamiento de la comunidad, en cuanto a lugar, tiempo y sistematicidad.
- Foro
- Estructura
- Liderazgo
- Procedimiento para la implementación

3.1 Caracterización del personal en contacto con el cliente

El personal en contacto con el cliente debe poseer las cualidades necesarias para el buen desempeño en su puesto de trabajo, ya sea cajero dependiente, jefe de piso o portero guarda bolso. El trabajador debe saludar cordialmente al consumidor, debe atender con prontitud al consumidor desde el momento de su llegada y la comunicación con el mismo debe ser la adecuada. Estará concentrado en su trabajo para ofrecerle al cliente una correcta atención, lo que proporcionará capacidad, agilidad y profesionalidad de respuesta ante el consumidor. El porte y aspecto será adecuado usando correctamente el uniforme y el solapín. Todo el personal implicado directamente con el cliente debe conocer los derechos y deberes de los consumidores, así como conocer las características, propiedades, modo de empleo

de las mercancías que se comercializan para poder proporcionarle al consumidor la información necesaria sobre el uso y consumo de la mercancía que ofrecen.

3.2- Concepción de la Comunidad de Práctica de la Sucursal Cubalse Villa Clara.

3.2.1- Definición de la Comunidad de Práctica

La Comunidad de Práctica para la Sucursal Cubalse Villa Clara debe basarse en el encuentro e intercambio de conocimiento, experiencias y anécdotas de trabajo, entre todos los miembros que laboran directamente con el cliente. Es una oportunidad para emitir opiniones y explicar rutinas de trabajo que hayan contribuido al buen desempeño de otros en cuanto a la atención al cliente. Debe ser un espacio para estimular el buen trabajo y colaborar con los menos expertos en su formación como dependiente. Es la oportunidad para publicar los éxitos de la empresa y las aspiraciones de mejora, sobre todo en el tema de la satisfacción del cliente, sus necesidades de información, respeto y servicio integral.

3.2.2 Objetivo general

Mejorar la formación del personal en contacto con el cliente que labora en los puestos de venta de la Sucursal Cubalse Villa Clara, en cuanto a la atención al consumidor, usando técnicas de aprendizaje colaborativo.

3.2.3- Participantes

Serán todos los trabajadores de la Sucursal Cubalse Villa Clara que prestan servicio directamente al cliente. Se incluye el portero guarda bolso, jefe de piso y cajero dependiente.

3.2.4- Temas a tratar

Tema general: La atención al cliente (se refiere a la relación que se establece en el momento de la compra venta).

Temas específicos: se proponen algunos que pueden estar sujetos a variación en dependencia de las características de la tienda o de sus dependientes.

1. La apariencia personal del dependiente y su educación formal: El uniforme se usará correctamente, por lo que los dependientes y cajeros, deben usarlo como se indica, no debiendo tener la camisa, blusa, o pulóver por fuera, sucio o desaliñado. En las unidades el consumidor debe recibir los saludos cordiales de todos los trabajadores, desde el portero, guarda bolso y cajeros dependientes. Si no se posee uniforme la ropa a utilizar debe adecuarse a la unidad de venta y correctamente colocado.
2. La calidad del servicio según el cliente: El consumidor debe sentirse atendido por los trabajadores de inmediato que muestra su presencia, debiéndose acercar el dependiente enseguida que percibe la presencia de un consumidor, y demostrar al cliente que está a su disposición, y si éste debe esperar que se arregle la caja registradora, se busque o se tramite su compra o debe hacer colas para adquirir los productos. A partir de diagnósticos frecuentes usando como fuente de información al propio cliente se puede debatir entre los dependientes.
3. Conocimiento del producto: El trabajador tiene que ser capaz de dar al consumidor la información correcta y necesaria que le permita hacer uso, consumir y adquirir de la forma más cómoda y rápida los servicios y mercancías que se ofertan en el establecimiento. No ofreciendo su opinión en cuanto a la buena o mala calidad de los bienes que comercializa. El trabajador desconoce o conoce deficientemente las características, propiedades, modo de empleo, medidas de precaución, para qué o quién fueron concebidas las mercancías que comercializa, o no puede dar al cliente la información necesaria para el correcto uso o consumo de la misma.
4. La agilidad y rapidez en el puesto de venta: El trabajador debe demostrar conocimiento de la variedad y características de los productos y servicios que se ofertan en su área de trabajo, pues si esto no se cumple, daría lugar a la desorientación y pérdida de tiempo innecesaria en el consumidor y no es capaz de orientar adecuadamente al cliente a localizar los productos o servicios que busca dentro del establecimiento. El trabajador debe poseer rapidez de

respuesta a un problema determinado, y conocer la ubicación de los productos dentro del establecimiento. Todo esto conllevaría a que la cola fluya mejor.

5. La organización del puesto de venta: Para lograr la rapidez del servicio el trabajador no puede fumar o ingerir alimentos dentro del área de venta, además no puede cruzar los brazos, recostarse a paredes, estantes u otros muebles ni tampoco permanecer sentado si su puesto de trabajo no lo requiere. En resumen no puede asumir una posición o postura que refleje, cansancio, incomodidad o desinterés en el trabajo que le corresponde realizar o atender a los requerimientos del cliente.

3.2.5- Técnicas a utilizar.

➤ **Dinámica de grupo.**

Esta técnica persigue los siguientes propósitos:

- 1- Familiarizar al grupo con un tema o contenido nuevo.
- 2- Profundizar en el estudio de un tema o de algunos de sus aspectos, para agilizar la asimilación del contenido y de las habilidades que incluye.
- 3- Aumentar el nivel de interés y atención en determinados momentos de la actividad, donde el mismo puede decrecer.
- 4- Orientar el aprendizaje grupal de determinados temas, no incluidos en el currículo del grupo, pero que este debe asimilar con vistas al desarrollo personal de sus miembros y su evolución como grupo.
- 5- Trabajar educativamente en acciones concretas como por ejemplo, la ejecución de grupos de orientación, para grupos que presentan dificultades específicas ya sea para mejorar la comunicación, la cohesión grupal, propiciar una dinámica de trabajo favorable, favorecer las relaciones entre los líderes formales y el resto de los miembros, entre otros problemas que puede enfrentar.

Se desarrollará la dinámica de grupo de acuerdo a los siguientes aspectos:

1.- Objetivo de la técnica: Representará el para qué fue concebida, con qué propósitos fue diseñada, además de otras posibles aplicaciones.

2.- Materiales: Se referirá a los materiales con que debe contar y preparar el facilitador para poner en práctica la técnica.

3.- Desarrollo: Implicará el procedimiento y los pasos que debe seguir la aplicación de la técnica.

4.- Discusión: Especificará el curso que debe dar el maestro al análisis que los miembros del grupo harán sobre la actividad realizada: qué aspectos debe estimular, cuáles debe soslayar, para llegar a conclusiones donde se destaque lo esencial.

➤ Tormenta de ideas.

La lluvia de ideas o brainstorming, también denominada tormenta de ideas, será una herramienta de trabajo grupal que facilitará el surgimiento de nuevas [ideas](#) sobre un tema o problema determinado. El objetivo de esta técnica será generar ideas originales en un ambiente relajado. La principal regla del método será aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. En los encuentros cada quince días se realizará una reunión para resolución de problemas y muchas ideas tal vez aprovechables mueran precozmente ante una observación juiciosa sobre su inutilidad o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes. Se buscará tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valorará la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado. Un análisis consecutivo explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica.

➤ Conferencias.

En ellas se desarrollarán las ideas centrales y más llamativas de una nueva disciplina, donde las antiguas comunidades, y otras nuevas, potencien su capacidad

de expresión y colaboración. Se tratará de mostrar cómo operan, en la práctica, los nuevos conceptos de creación de conocimiento, participación en su construcción y la

manera como se comparten públicamente a través de la red de comunicación. Busca evidenciar que estamos pasando de una cultura de consulta en libros o autoridades donde unos pocos tenían la oportunidad de hablar por y para la mayoría, a otra donde prima el concepto de compartir conversaciones donde miles de personas pueden aportar su grano de arena a la construcción de una variedad.

➤ Debates.

Los debates serán un acto propio de la [comunicación](#) y consistirán en la discusión de un tema polémico llamado premisa o idea entre dos o más Comunidades de Práctica. Serán de carácter argumentativo, y guiados por un líder. Los debates no los gana necesariamente quien tiene la [razón](#), sino quien sabe sostener mejor sus [ideas](#).

Objetivos

1-Dar a conocer y defender las opiniones sobre el tema que será abordado.

2-Sustentar y dar elementos de juicio claro en la exposición, para facilitar la toma de decisiones sobre el tema.

3-Ejercitar la expresión oral, la capacidad de escuchar y la participación activa de los debates.

4-Defender las opiniones justificándolas.

Durante el debate el líder debe:

- Poner en consideración el objetivo.
- Anunciar el tema y ubicarlo dentro del proceso.
- Describir la actividad. Dar las instrucciones que rigen a los participantes y cerciorarse de que han sido comprendidas por todos.
- Formular la primera pregunta y dar la palabra en orden a los participantes.

- Desempeñar durante la discusión el papel de moderador de la discusión, agotadas las opiniones sobre la primera pregunta, pasar a formular las siguientes.
- Terminar el debate, y llegar a las conclusiones.

➤ Entrenamiento Personal.

El Entrenamiento Personal conllevará a la capacitación dirigida a optimizar el desempeño de los trabajadores a través del desarrollo y mejora de habilidades personales y profesionales. La finalidad de este proceso será facilitar el crecimiento de los empleados, obtener lo mejor de ellos mismos. El diálogo será la herramienta fundamental de esta técnica, basado en el arte de preguntas y respuestas que conducirá a los integrantes de la Comunidad a obtener sus propias conclusiones. La función más importante del líder es ayudar al grupo a mirar desde otra perspectiva el ejercicio de sus prácticas profesionales para optimizar su capacidad de toma de decisiones y sus responsabilidades en la empresa. Por otra parte el líder tiene que tener la capacidad de plantear las preguntas adecuadas en cada momento, para que sirvan a los líderes de los puntos de venta como estímulo a la hora de detectar sus puntos fuertes y sus aspectos a mejorar. Estas preguntas pueden servir para que salgan a la luz problemas latentes que no son tan evidentes para el directivo. El líder será una persona con autoridad, con conocimiento y con una destacable capacidad para escuchar: él no aconseja, ayuda a pensar. Será un oyente activo con experiencia, que ayuda a pensar sin decidir por los demás.

3.3 Funcionamiento (debe tener dos modalidades).

3.3.1 Modalidades: Se deben utilizar dos modalidades para el aprendizaje.

Modalidad Presencial: Se realizará un encuentro o reunión dos veces al mes, es decir un encuentro cada 15 días utilizando técnicas de trabajo en grupo para el intercambio de ideas. Se hará en el propio local de la tienda, en horario extra.

Modalidad Semipresencial: Debe existir un local donde los miembros de la Comunidad acudan al e-mail o foro, mediante el cual podrán intercambiar con sus homólogos de otros puestos de venta y sucursales.

3.3.2- Foro: Los foros son un tipo de reunión donde distintas personas conversan en torno a un tema de interés común. Es esencialmente, una técnica de comunicación oral, realizada en grupos, con base en un contenido de interés general que genere una discusión. Técnica de dinámica de grupos que consiste en una reunión de personas donde se aborda un tema de interés. Normalmente la discusión es dirigida por un líder. El objetivo del foro es conocer las opiniones sobre un tema concreto.

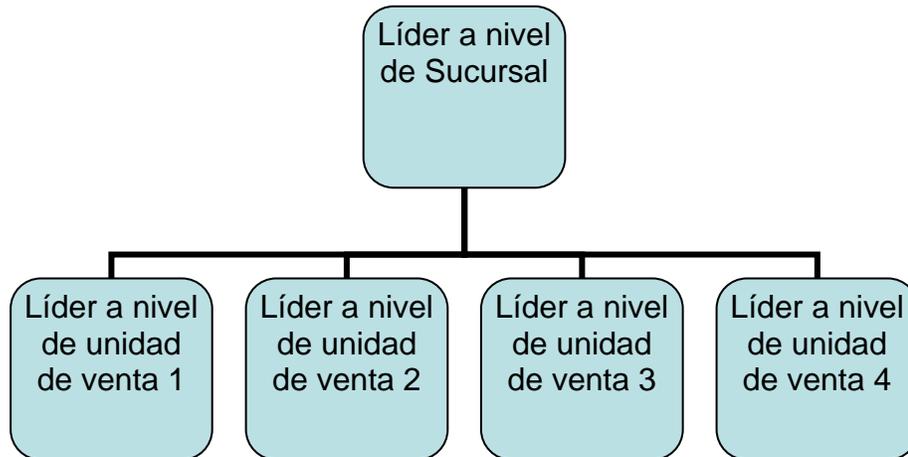
Existirá un foro de debate al que todos los participantes de la Comunidad de Práctica podrán acceder y emitir sus opiniones y experiencias sobre temas propuestos por un líder general. Los foros en Internet estarán como un complemento a un sitio Web incitando al personal en contacto con el cliente a discutir o compartir información relevante a la temática del sitio, en discusión libre e informal, con lo cual se llega a formar una [comunidad](#) en torno a un interés común. Las discusiones serán moderadas por un coordinador quien generalmente introduce el tema, formula la primera pregunta, estimula y guía, sin presionar, otorga la palabra, pide fundamentaciones y explicaciones y sintetiza lo expuesto antes de cerrar la discusión. Conllevará a fomentar la creación de [comunidades](#) con [reglas](#) propias. Debe permitir la discusión de cualquier tema y la libre expresión de ideas y opiniones. El objetivo será llegar a una solución para mejorar la formación del personal.

3.4- Estructura

- Debe crearse una Comunidad de Práctica a nivel de Sucursal cuyo líder coordine el trabajo de los demás líderes y el foro, así como la publicación de los resultados a nivel de todo el país.

- Deben crearse Comunidades de Práctica en cada unidad de venta de la Sucursal Cubalse Villa Clara, donde existan grupos de hasta 20 empleados que atienden clientes directamente y 6 como mínimo en el caso de los puntos de venta, deben subordinarse al líder a nivel de Sucursal.

- Se crearán tantas Comunidades de Práctica como sea posible, en dependencia de la cantidad de personal que labora en cada uno de los puntos de venta en contacto directo con el cliente.
- Se propone el esquema siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

3.5- Liderazgo: El líder de la Comunidad de Práctica es esencial para su buen desarrollo. Es el principal responsable de propiciar el aprendizaje.

3.5.1- Cualidades del líder:

Se encontrarán las élites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecializados), por lo que el líder debe poseer las siguientes características.

- Tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- Debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

- Ser abierto al cambio, se debe crear un programa para el cambio que incluya una visión de lo que puede y debe ser. Además debe tener una visión que tome en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas. Incluirá una estrategia para llegar a dicha visión, que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas.
- Buen comunicador, se debe comunicar con una visión clara, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, motivar a los empleados, inspirar respeto, reconocer y agradecer el trabajo bien hecho. La capacidad de comunicarse eficientemente le permitirá ejercer influencia sobre las actitudes y las acciones de sus colegas y subordinados.
- Buen facilitador.
- Habilidades para organizar, poseerá perspicacia mental, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional. Sólida habilidad para relacionarse con otras personas (capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, capacidad de venta, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana).
- Abierto al aprendizaje.
- Líder en conocimiento, pues debe ser una persona capacitada.
- EL poder carismático, dispondrá de poder social, es decir, tendrá autoridad para socializar su pensamiento. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.
- Proactivo, debe dinamizar su entorno, se arriesga, busca [soluciones](#), crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente

a ella. Para el Proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera [estática](#) del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar [acción](#) e imaginación de manera continua y simultánea.

3.5.2- Funciones

1-Coordinar las reuniones de la comunidad y el tema a tratar, los recursos con la administración.

2-Divulgar los acontecimientos, logros y planes de la comunidad.

3-Crear un ambiente favorable para el aprendizaje en su puesto de venta.

4- Crear un ambiente de colaboración y ayuda de crítica constructiva y de compartir el conocimiento entre los participantes.

5-Propiciar que los miembros de su Comunidad puedan compartir, por medio de espacios virtuales sus experiencias y conocimientos, con otras Comunidades.

3.5.3- Habilidades

- Habilidades técnicas: Debe conocer sobre los temas propios de la atención al cliente. Debe tener una formación adecuada para ser líder en los temas y motivar en otros que aprendan.
- Habilidades humanas: Debe arrastrar a otros al aprendizaje y la mejora de su trabajo, comprender el desconocimiento de otros y facilitarles el conocimiento con recursos de entrenamiento e intercambio.
- Habilidades conceptuales: Debe tener presente el objetivo de la Comunidad de Práctica y los métodos a utilizar para conseguirlo, así como lograr que no se desvíe la atención hacia otros temas.

3.5.4- Alcance del liderazgo: Existirá un líder por unidad de venta que será el responsable de organizar la Comunidad de Práctica con sus homólogos en los puestos de venta y establecer conexiones con otros. Será líder hasta que la propia Comunidad de Práctica lo decida, lo cual podrá seleccionar otro en cualquier momento.

3.6- Procedimiento para implementar la Comunidad de Práctica:

1-Realizar un listado de participantes: se realizará por la propia empresa o el capacitador, el cual debe además seleccionar el líder inicial. El listado será con todas las personas que voluntariamente deseen incorporarse a la Comunidad de Práctica, pues con el tiempo deben involucrarse los demás.

2-Creación de las condiciones materiales.

- Local: Requerirá todas las condiciones necesarias para el buen desarrollo de la Comunidad.
- Computadora: Es necesario que exista como mínimo una computadora disponible, a la cual se pueda acceder en horario extra.
- Conexión: Debe existir una intranet que permita la comunicación entre todas las Comunidades de Práctica.

3-Diagnóstico de motivaciones de conocimiento: se pueden usar técnicas para incentivar la necesidad de aprendizaje y definir lo que la Comunidad de Práctica necesita, así como lo que es más fuerte que puede transferir.

4-Concientización de la necesidad y utilidad de aprendizaje colaborativo. Debe comenzar por la administración para que proporcione los recursos y seguir por los participantes.

5-Coordinar con los participantes en cuanto al funcionamiento. Todos deben conocer y aceptar la concepción de la Comunidad de Práctica y su funcionamiento debe ser acorde a las exigencias de todos.

6-Evaluación del aprovechamiento: se deben crear mecanismos de evaluación sin que los participantes se sientan controlados.

Conclusiones

- En las condiciones actuales que presentan las empresas cubanas sería aconsejable aplicar la Gestión del Conocimiento.
- En la Sucursal Cubalse Villa Clara se presentan problemas en la formación del personal en cuanto a la atención al cliente.
- En Cubalse es aplicable la Comunidad de Práctica para propiciar el aprendizaje colaborativo y contribuir al mejoramiento del capital humano.
- Con la implementación de una Comunidad de Práctica se puede mejorar la formación de todo el personal en contacto directo con el cliente y así mejorar el servicio brindado por el mismo en la Sucursal Cubalse Villa Clara.

Recomendaciones

- Seguir investigando en el uso de las herramientas de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones cubanas para la solución de problemas de Aprendizaje Colaborativo.
- Profundizar en la experiencia de otros países en cuanto al uso de las Comunidades de Práctica y el Aprendizaje Colaborativo para mejorar la formación del personal en las empresas cubanas.
- Realizar otros diagnósticos en la Sucursal Cubalse Villa Clara para evaluar la formación del personal que trabaja directamente con el cliente en sus puestos de venta.
- Implementar la Comunidad de Práctica según se propone y medir el impacto económico de la misma.
- Aplicar esta herramienta de la Gestión del Conocimiento en otras empresas cubanas para mejorar la formación de sus trabajadores.

Bibliografía

1. Anónimo (2008): ¿Qué es el Conocimiento? En línea 13, febrero 2008 en <http://www.daedalus.es/AreasGCCCon-E.php>.
2. Anónimo (2008): Definición de dinámica de grupo. En línea 23, febrero 2008 en <http://www.definicion.org/dinamica-de-grupo>.
3. Anónimo (2008): Definición de Extranet. En línea 21, febrero 2008 en <http://www.masadelante.com/faq-extranet.htm>.
4. Anónimo (2008): Dinámicas grupales. En línea 4, marzo 2008 en <http://educacion.idoneos.com/index.php/Din%C3%A1mica-de-grupo>.
5. Anónimo (2008): Extranet. En línea 4, marzo 2008 en <http://www.webcom.com.mx/websoluciones/extranet.lasso>.
6. Anónimo (2008): Extranet. En línea 4, marzo 2008 en <http://www.utem.cl/web/extranet.htm>.
7. Anónimo (2008): Intranet. En línea 13, marzo 2008 en <http://www.learnthenet.com/Spanish/glossary/intranet.htm>.
8. Anónimo (2008): Tormenta de Ideas. En línea 26, marzo 2008 en <http://www.aiteco.com/tormenta.htm>.
9. Arraez, F (2008): Gestión del conocimiento. En línea 10, mayo 2008 en <http://www.aprender.org.ar/aprender/marco-articulos.htm>
10. Arribas, A (2008): Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. En línea 13, marzo 2008 en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/actual/aarribas.html>.
11. Bartle, P (2008): Tormenta de ideas: procedimientos y proceso. En línea 21, marzo 2008 en <http://www.gdsig.com.ar/mindjet/Mapas%20Mentales%202-168.htm>.

12. Belda, M (2008): Formas de Conocimiento. En línea 28, enero 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos12/marcono/marcono.shtml>.
13. Camisón, C. Palacios, D. y Devece, C (2008): Recursos Intangibles y Capital Intelectual. En línea 20, enero 2008 en http://www.gestiondelconocimiento.com/concep_rec.htm.
14. Carribero, A., etc. (2008): Capacitación y desarrollo. En línea 20, febrero 2008 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>.
15. Carrión Maroto, J (2008): Capital Intelectual. En línea 20, enero 2008 en http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm.
16. Carrión, J (2008): Conocimiento. En línea 21, enero 2008 en http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm.
17. Carrión, J (2008): Diferencia entre dato, información y conocimiento. En línea 22, enero 2008 en http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_diferenciaentredato.htm
18. Castañeda, D. (2008): Niveles y variables del capital humano asociados a la gestión del conocimiento. Fundación Iberoamericana del conocimiento. En línea 20, enero 2008 en www.gestiondelconocimiento.com.
<http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml>.
19. Flores Zúñiga, M (2008): Gestión del conocimiento: Como desarrollo regional. En línea 28, enero 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos26/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>.
20. Fresno Chávez, C (2008): A favor de la Gestión del Conocimiento. En línea 4, marzo 2008 en <http://www.arearh.com/km/afavorKM.htm>.
21. García del Junco, J. y Casa Nueva, C (2008): La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. En línea 4, febrero 2008 en

<http://www.monografias.com/trabajos34/gestionconocimiento/gestionconocimiento.shtml>.

22. García Fardales, J (2008): Indicadores para caracterizar la gestión del conocimiento en una Granja Agropecuaria (Tesis en opción al título académico de master en gestión del conocimiento, Universidad Martha Abreu de Las Villas).
23. García Vidal, G (2008): Consideraciones teóricas en torno al tema de los grupos. En línea 22, febrero 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>.
24. García, J (2008): Decálogo del buen gestor. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. En línea 22, enero 2008 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=155106&info=resumen>.
25. Hessen, J (1926): Teoría del conocimiento. Argentina: Editorial Losada.
26. Lefcovich, M (2008): Gestión del Conocimiento. Construyendo las organizaciones del Siglo XXI. En línea 20, febrero 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos40/gestion-del-conocimiento/gestion-del-conocimiento.shtml>.
27. López Camps, J y Leal Fernández, I (2000): Cómo aprender en la sociedad del conocimiento. Ediciones Gestión.
28. López Rojano, O (2008): El capital intelectual. En línea 22, enero 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>.
29. Maestre Yenes, P (2000): Diccionario de gestión del conocimiento e informática. Madrid: Fundación Dintel.
30. Montalvo Sánchez, E (2006): Impacto socio-económico provocado en la Comunidad Paraguay por el proceso de reconversión (Tesis en opción al título de master en Gestión del Conocimiento, Universidad Martha Abreu de Las Villas).

31. Morales Ochoa, C (2008): Seguridad en una Intranet. En línea 21, marzo 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos6/sein/sein.shtml>.
32. Nieves Lahaba, Y. y León Santos, M (2001): La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. En línea 19, marzo 2008 en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm#cargo.
33. Olea de Cárdenas, M. y Soléi Parellada, F (2008): La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones. En línea 20, enero 2008 en <http://www.usal.es/~auip//documentos/FrancescSole.doc>.
34. Osorio Núñez, M (2008): El capital intelectual en la gestión del conocimiento. En línea 22, enero 2008 en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci07603.htm.
35. Pérez Rodríguez, Z. y Torres Hernández, Y (2008): Análisis de la evolución del concepto. En línea 23, enero 2008 en http://www.monografias.com/trabajos32/el-conocimiento/el_conocimiento.shtml.
36. Pérez, J (2008): Brainstorming: Que lluevan las ideas. En línea 19, marzo 2008 en <http://www.espestudio.com/articulo/planificacion/definicion-del-proyecto/Brainstorming-Que-lluevan-las-ideas.htm>.
37. Ponce Arencibia, A. y Falcón Villaverde, P (2005): Metodología para realizar la Introducción de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. En línea 5, abril 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>.
38. Porras, M (2008): Dinámicas de grupo. En línea 4, marzo 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos13/digru/digru.shtml>.

<http://www.educa.aragob.es/aplicadi/didac/dida47.htm>.

Referencias Bibliográficas.

1. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 2, página 10.
2. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 5, página 10.
3. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 3, página 11.
4. Rosental, M y Iudin, P (1973). Diccionario Filosófico. Argentina: Ediciones Universo. Párrafo 3, página 80.
5. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 1, página 13.
6. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 3, página 13.
7. Maestre Yenes, P (2000). Diccionario de gestión del conocimiento. Madrid: Primera Edición. Página 111.
8. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 3, página 19.
9. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 1, página 20.
10. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 2, página 20.
11. Ponjuán Dante, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Párrafo 3, página 20.

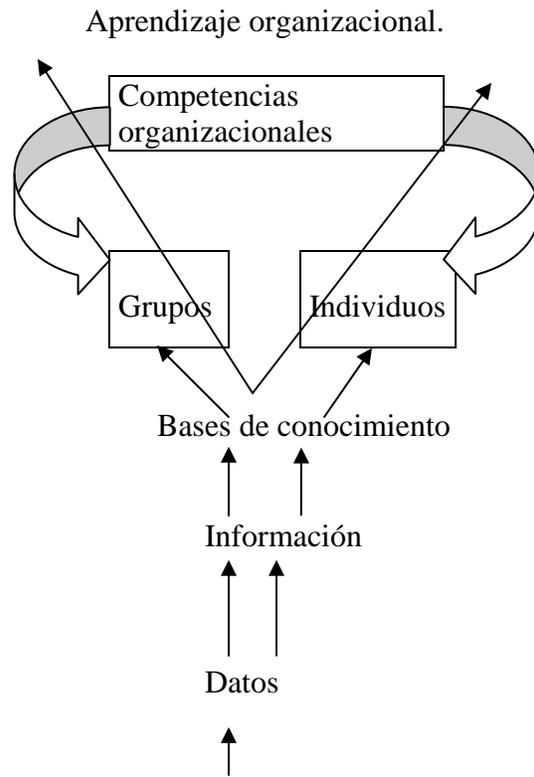


Figura #1: Estructura del conocimiento organizacional de base.

Anexo No. 2

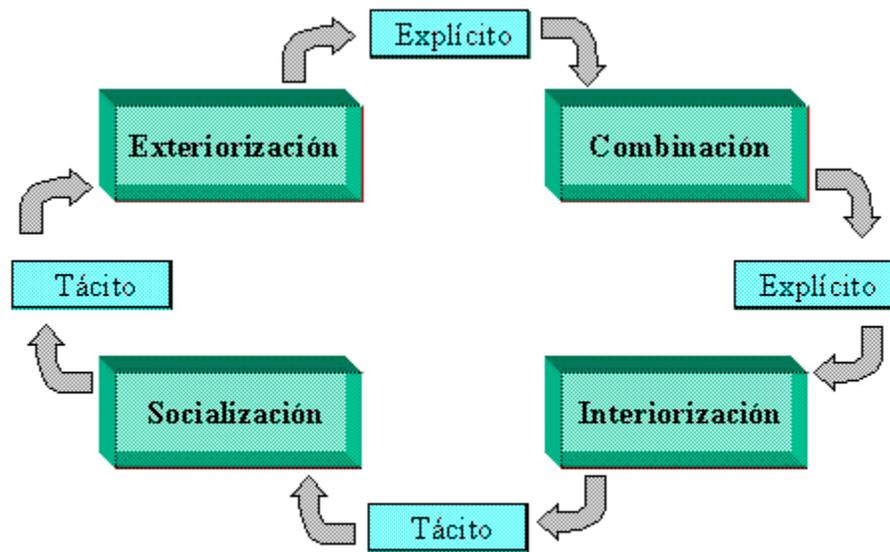


Figura: Proceso de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takcuchi, 1995)

9. ¿Cómo evaluaría usted el servicio en el momento del pago en la caja?

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala

10. ¿Cree usted que los vendedores demuestran tener experiencia en su trabajo?

___ Siempre ___ A veces ___ Nunca

Anexo No. 4

Cálculo del Coeficiente Alfa de Crombach

Grupo	Preguntas	Coeficiente Alfa de Crombach
1	1,2,3,4	0.87
2	5,6,7,8	0.76
3	9, 10	0.90

Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 6

Estimado trabajador

La presente entrevista se realiza para conocer su opinión sobre su atención al cliente en la Sucursal Cubalse Villa Clara. La información que usted nos facilite será de mucha utilidad y no necesita poner su nombre. Le pedimos responda con sinceridad y agradecemos por adelantado su colaboración.

1- ¿Cree usted necesario el uso de determinadas habilidades en el momento de la venta? ¿Cuáles?

2- ¿Cree usted que siempre es posible brindar una atención adecuada al cliente?
¿En qué caso le es imposible? ¿Por qué?

3-¿Qué importancia le atribuye usted a tener la suficiente información sobre los productos que se ofertan a la hora de prestar el servicio?

4-¿Qué métodos utiliza Cubalse para documentarlo a usted sobre los productos que se ofertan?

5-¿Qué factor cree usted que influye en la acumulación de clientes en el momento del pago?

6-¿Se le brindan cursos de información sistemático que le ayude a perfeccionar su trabajo en cuanto a la atención al cliente? ¿Cuáles?¿Con qué frecuencia?

7-¿Cuál es su reacción ante un cliente indeciso a la compra?

8-¿Cómo considera usted que las experiencias de trabajo le ayudan a perfeccionar la labor que realiza?

Anexo No. 5

Nivel escolar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nivel medio	21	21,0	21,0	21,0
	técnico medio	34	34,0	34,0	55,0
	nivel superior	45	45,0	45,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Experiencia del vendedor en su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	49	49,0	49,0	49,0
	a veces	50	50,0	50,0	99,0
	nunca	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 20 años	9	9,0	9,0	9,0
	entre 21 y 40	58	58,0	58,0	67,0
	entre 40 y 60	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculino	37	37,0	37,0	37,0
	femenino	63	63,0	63,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Habilidades en la venta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	40	40,0	40,0	40,0
	a veces	55	55,0	55,0	95,0

nunca	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Atención al cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid excelente	22	22,0	22,0	22,0
bien	65	65,0	65,0	87,0
regular	12	12,0	12,0	99,0
mala	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Conocimiento sobre el producto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	50	50,0	50,0	50,0
a veces	48	48,0	48,0	98,0
nunca	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Aspecto personal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid excelente	58	58,0	58,0	58,0
bien	40	40,0	40,0	98,0
regular	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Educación formal de los vendedores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid excelente	30	30,0	30,0	30,0
buena	56	56,0	56,0	86,0
regular	12	12,0	12,0	98,0
mala	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Acumulación de clientes en el momento del pago

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	32	32,0	32,0	32,0
	a veces	63	63,0	63,0	95,0
	nunca	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Información suficiente sobre el producto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	33	33,0	33,0	33,0
	a veces	58	58,0	58,0	91,0
	nunca	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Ayuda del vendedor para la compra que realiza el cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	34	34,0	34,0	34,0
	a veces	60	60,0	60,0	94,0
	nunca	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Servicio de pago

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	excelente	20	20,0	20,0	20,0
	buena	63	63,0	63,0	83,0
	regular	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

