



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILIS TOGA. 1948
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma.

Título: Evaluación de los factores que inciden en los procesos de Gestión del Conocimiento en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"

Diplomante: Daimarys Ramos De Armas.

Tutor: MSC. Osmani Lugo González

2007

"Año 49 de la Revolución"

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





*“En ésta época de cambios radicales los que
continúan aprendiendo son los que heredan el
futuro, los que ya lo saben todo se han preparado
para un mundo que dejó de existir.”*

Erick Hoffer



“En ésta época de cambios radicales los que continúan aprendiendo son los que heredan el futuro, los que ya lo saben todo se han preparado para un mundo que dejó de existir.”

Erick Hoffer

Han sido muchos los contratiempos pasados a lo largo de estos últimos seis años, pero siempre he tenido en mi hombro una mano amiga para no dejarme flaquear en los momentos más difíciles, a todos los que me han ayudado a hacer realidad este gran sueño les quiero agradecer.

En especial a:

- 🕒 Mis padres por toda su comprensión y dedicación, por estar siempre conmigo, por ser mi faro, mi luz, mi guía.*
- 🕒 Mi esposo por confiar siempre en mí, por hacerme sentir algo muy importante en su vida.*
- 🕒 Mis amistades por todo su apoyo.*
- 🕒 Mis compañeros de estudio por todos los momentos vividos.*
- 🕒 Mis profesores, ejemplos de sabiduría, que filtraron en mi conciencia el deseo de ser más digna en la herencia que me legan.*
- 🕒 Mi tutor Osmani por dedicarme parte de su tiempo y apoyarme en todo momento.*

 *Los compañeros de la Ronera que me brindaron todo su apoyo, en especial a Rosa Mary.*

Índice

	Páginas
Resumen	
Summary	
Introducción	1
CAPITULO I: Marco teórico de la Investigación	5
Introducción	5
1.1. La Gestión del Conocimiento en las organizaciones.	6
1.1.1. Conocimiento. Definiciones generales	8
1.1.2. Principales conceptos sobre Gestión del Conocimiento	9
1.1.3. Beneficios de implantar la Gestión del Conocimiento.	10
1.1.4. Riesgos de implementar la Gestión del Conocimiento.	12
1.1.5. Soportes de la Gestión de Conocimiento en las organizaciones.	13
1.1.6. Enfoque sobre la Gestión del Conocimiento en las organizaciones.	14
1.1.7. Actividades que incluye el proceso de gestión del conocimiento según diferentes autores.	15
1.2. La Gestión del Conocimiento en Cuba	18
1.2.1. Principios de la Gestión del Conocimiento en Cuba	21
1.2.2. Objetivo de la Gestión del Conocimiento en Cuba	23
1.3. Modelos para la Gestión del Conocimiento en las organizaciones.	23
Conclusiones Parciales	27

CAPITULO II: Procesos para la Gestión del Conocimiento en la Ronera Central	28
Introducción	28
2.1. Caracterización general de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”.	29
2.2. Bases para la gestión del conocimiento organizativo.	41
2.3. Organización que aprende.	41
2.4. Procesos relativos al conocimiento.	42
2.4.1. Procesos de Captura del conocimiento.	42
2.4.2. Procesos de Almacenamiento del conocimiento.	43
2.4.3. Procesos de Generación del conocimiento.	44
2.4.4. Procesos de Uso del conocimiento.	44
2.4.5. Procesos de Distribución del conocimiento.	45
2.5. Aspectos a evaluar en los procesos de conocimiento.	46
2.6. Descripción de las actividades realizadas para el estudio empírico.	48
Conclusiones Parciales	49
CAPITULO III: Evaluación del proceso de Gestión del Conocimiento en la Ronera Central.	50
Introducción	50
3.1. Organización que aprende.	50
3.2. Procesos.	51
3.2.1. Captura del conocimiento.	51
3.2.1.1. Asignación de responsabilidades al personal encargado de la recogida de información del exterior.	51

3.2.1.2. Nivel de aportación del resto del personal que tiene que ver con la recogida de información a esta organización.	52
3.2.2. Almacenamiento del conocimiento.	53
3.2.2.1.Existencia de sistema de análisis y filtrado de información generada.	53
3.2.2.2.Conocimiento del personal de las herramientas de almacenamiento de la información.	54
3.2.2.3.Existencia de medios técnicos para acceder al conocimiento almacenado	54
3.2.2.4.Existencia de algún responsable de actualización de la información	55
3.2.2.5.Existencia de restricciones de acceso a la información sobre procesos clave.	55
3.2.2.6.Facilidad y rapidez de acceso a la información disponible	56
3.2.3. Generación del conocimiento.	57
3.2.3.1.Automatización en el intercambio de información y métodos de trabajo utilizados	57
3.2.4. Uso del conocimiento.	58
3.2.4.1 Utilidad de la información almacenada.	58
3.2.4.2.Existencia de un índice del número de consultas realizadas por conocimiento.	58
3.2.5. Distribución del conocimiento.	59
3.2.5.1.Mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por varias personas	59
3.2.5.2. Transmisión y compartimiento regular de información	60
3.2.5.3. Difusión de las mejores prácticas	61

3.2.5.4. Efectividad de la difusión de información	61
3.3. Propuestas de Medidas para crear una ventaja competitiva basada en la cultura de la Gestión del Conocimiento.	61
Conclusiones Parciales.	63
Conclusiones Generales	66
Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo la evaluación de los factores que inciden en los procesos de Gestión del Conocimiento en La Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”, que se encuentra ubicada en la calle 2, Empresa Azucarera “George Washington”, Manacas, en el municipio Santo Domingo, provincia Villa Clara.

Esta Entidad tiene como objeto social la producción y comercialización mayorista de alcoholes, rones y otras bebidas alcohólicas de diferentes tipos de calidades y sus derivados.

Para la realización de este trabajo se consultaron las fuentes bibliográficas disponibles con vistas a tomar de ellas la conceptualización teórica necesaria, así como la recopilación de información en la Entidad objeto de estudio para realizar la evaluación de los procesos de Gestión del Conocimiento en la misma; cumpliendo de esta manera con los objetivos trazados y llegando a un grupo de conclusiones y recomendaciones que le permitirá a la dirección de la entidad utilizarlas como instrumentos de trabajo.

En el proceso investigativo se utilizaron una serie de técnicas de investigación como entrevistas individuales y colectivas, trabajo en grupo y revisión de la documentación existente.

Summary

The present investigation has as objective the evaluation of the factors that affect in Gestión's processes of Knowledge in The Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena", that is located in the street 2, Sugar Company "George Washington", Manacas, Santo Domingo municipality, province Villa Clara.

This Entity has as corporate purpose the production and commercialization wholesaler of alcohols, rums and other alcoholic drinks of different types of qualities and its derivates.

For the realization of this work the available bibliographical sources were consulted with a view to taking of them the necessary theoretical conceptualization, as well as the summary of information in the Entity study object to carry out the evaluation of the processes of Administration of the Knowledge in the same one; fulfilling this way the objectives layouts and arriving to a group of summations and recommendations that it will allow to the administration of the entity to use them as working instruments.

In the investigative process there were used a series of technical of investigation like individual and collective interviews, work in group and revision of the existent documentation.

Introducción

La ventaja competitiva básica sostenible de las Empresas en la “era digital” o “sociedad del conocimiento”, radicará en la renovación continuada de las competencias de sus personas insertadas en una organización, modificándose mediante un aprendizaje constante.

Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa gestión. Este cambio en la dinámica del saber puede denominarse la Revolución de la Gestión, una Revolución que se ha extendido por todo la tierra.

Una Revolución nos conducirá, directamente, a las organizaciones inteligentes: **la Revolución del Conocimiento.**

El modelo tradicional de organización empresarial no sirve para el nuevo siglo, ya que son numerosos y constantes los cambios del entorno.

El entorno actual se caracteriza, principalmente, por seis fenómenos.

- *Velocidad a la que se producen los cambios*

La palabra que más se escucha en las conversaciones, tertulias, conferencias, jornadas, etc., es cambio. Las cosas siempre han cambiado pero, hoy en día, esos cambios se caracterizan por la velocidad a la cual se producen.

- *Facilidad de acceso a la información*

Hoy en día se tienen acceso a tantas fuentes de información como jamás ningún ser humano, a lo largo de los tiempos, ha tenido. Es más, en algunos casos, se experimenta un exceso de información: se recibe mayor cantidad de información de la que se es capaz de digerir. No solo se tienen acceso a fuentes bibliográficas, prensa, televisión digital, etc. El fenómeno de Internet ha permitido multiplicar por diez la cantidad de información a la cual se accedía hace ocho años.

- *Nuevos productos y servicios*

Innovación. Se ven condicionados por un entorno tan competitivo en el cual las empresas responden con una continua evolución de sus productos y servicios. El concepto evolución dirigida es un hecho en muchos sectores, en los cuáles, no esperan a que sus estrategias y productos se vean condicionados por la curva de vida.

- *Globalización de la economía*

En la recta final del Siglo XX, se hizo un hecho el desarrollo espectacular que experimentan las tecnologías de las comunicaciones. Se vive en un mercado global cuyas fronteras coinciden con los límites del planeta. La internacionalización de la economía es una realidad. En estas condiciones es necesario estar preparados. El país en general y el sector empresarial en particular requieren de una estrategia que les permita enfrentar el reto de la globalización.

- *Nuevos mercados, nuevos competidores*

La globalización supone retos. De la misma forma en que se han de preparar para dar respuestas y competir en nuevos mercados, se debe de estar preparados para afrontar un reto mayor: la llegada de nuevos competidores

- *Los viejos esquemas de producción ya no sirven*

El modelo empresarial tradicional, es obsoleto. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo se es percibido por el cliente. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes. Y para aprender, la clave está en la Gestión del Conocimiento.

La organización que no gestione el conocimiento, no puede esperar ser capaz de competir con éxito. La única forma de conservar la ventaja competitiva es asegurarse de que la organización aprenda con mayor rapidez que la competencia. Pero para lograr este

objetivo es necesario evaluar los procesos del conocimiento y adoptar las acciones que permitan elevarlos al nivel en que se pueda implementar un modelo de gestión del conocimiento.

Con la realización de esta investigación se pretende evaluar las condiciones en que se encuentran estos procesos en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL).

Situación problemática

En la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”, coexisten varios Sistemas de Dirección, sin embargo a pesar de los resultados que se obtienen se hace necesario un Sistema de Dirección que permita atenuar y adaptarse a los cambios del entorno, en otras palabras, un absolvente de la complejidad de la dirección en el siglo XXI, que permita a las organizaciones estar mejor preparadas y aprovechar los cambios en funciones de la elevación de su desempeño. Esta entidad no dispone de un sistema estructurado para la captura, almacenamiento, generación, uso y distribución del conocimiento.

Problema científico

La Ronera no cuenta en la actualidad con un sistema estructurado para la captura, almacenamiento, generación, uso y distribución del conocimiento, por lo que se requiere la evaluación de estos procesos y la adopción de acciones que posibiliten finalmente la implantación de un modelo de gestión de conocimiento.

Hipótesis de investigación

Si se dispone de los factores que determinan el nivel en que se desarrollan los procesos de la gestión del conocimiento y de su situación real se pueden adoptar las acciones necesarias para la implantación exitosa de un modelo de gestión del conocimiento.

Validación de la hipótesis

Esta hipótesis quedará validada si después de realizar la evaluación de los factores de los

procesos de gestión del conocimiento se proponen las acciones de transformación que permitan implementar un modelo de Gestión del Conocimiento.

Objetivo general

Dotar a la Ronera de una evaluación de aquellos factores necesarios para evaluar el nivel en que se ejecutan los procesos de gestión del conocimiento, lo que permitiría desarrollar un modelo para su gestión.

Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico referencial de la investigación
- Diseñar o validar las herramientas de obtención, procesamiento y análisis de la información necesaria para evaluar los procesos de gestión del conocimiento.
- Determinar el estado actual en que se encuentran estos procesos.
- Proponer las medidas que contribuyan a la posterior implementación de un modelo completo de gestión del conocimiento.

Preguntas de investigación

- ¿Qué se conoce sobre Gestión del Conocimiento?
- ¿Cómo se pueden evaluar los procesos que permiten la implantación de un modelo de gestión del conocimiento?
- ¿Cómo deben encontrarse estos procesos?
- ¿Qué nivel de desarrollo tienen estos procesos en la Ronera Central?
- ¿Qué transformaciones hay que realizar en esta organización para la posterior implementación de un modelo de gestión del conocimiento?

CAPITULO I: Marco teórico de la Investigación

Introducción

Hace más de una década, se comienza a hablar con insistencia de la Sociedad de la Información. Actualmente se conoce que la información disponible en el mundo se duplica rápidamente, por lo que se hace necesario crear los cimientos de una cultura gerencial que reconozca el valor que tienen para una organización el uso adecuado de la información, y la insustituible importancia de utilizar y preservar los conocimientos adquiridos por sus trabajadores en el transcurso del tiempo y que son parte estratégica de su patrimonio.

Tal como lo dijo Nonaka, "En una economía donde la única certeza es incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva es el Conocimiento".

El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo organizacional y por lo tanto, las empresas conscientes de esta clave de éxito, están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

Sin embargo, el diagnóstico habitual que se encuentra en las empresas es que:

- ✓ **La información y el conocimiento están dispersos en la organización**
- ✓ **Existe falta de discusión sistémica para enfrentar las soluciones a los problemas**
- ✓ **No se comparte el conocimiento**
- ✓ **La experiencia es desaprovechada**

Las empresas han visto en la Gestión del conocimiento la vía para lograr altos niveles de competitividad. Esto en la práctica significa crear un sistema que permita en la organización la captura, el almacenamiento, la generación, el uso y la distribución de los activos de información de una organización.

En nuestro país se realiza un considerable esfuerzo organizativo e inversionista, en medio de la Batalla de Ideas, para propiciar la masificación de la cultura y el desarrollo de una cultura general integral que debe integrar y hacer aplicación efectiva de todos los conocimientos adquiridos y atesorados por nuestra sociedad. En los procesos de cambio

del funcionamiento de la economía, donde se busca una mayor eficiencia y eficacia, el enfoque de gestión del conocimiento es una importante herramienta para eliminar la falta de correlación entre los grandes recursos creados por las actividades de formación y educación y el insuficiente impacto en la economía.

Hasta el momento, en las entidades del territorio, se posee poca experiencia en cuanto a este sistema de dirección, por lo que se puede afirmar que se debe desarrollar un fuerte trabajo de actualización al respecto. Con la realización de este capítulo se pretende mostrar una referencia de los elementos más relevantes relacionados con el tema en el cual se trabajará: **Gestión del Conocimiento**, teniendo como objetivo, conocer los criterios de distintos autores que desde posiciones diferentes han abordado el tema objeto de estudio, evaluar su importancia y características con que se proyectan estos conceptos en la realidad de las organizaciones

1.1. La Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

La aparición de la economía basada en el conocimiento supone que la capacidad de una empresa de crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción. Se viene constatando desde hace algunos años que la información y el conocimiento son una fuente primordial para la creación de renta y de riqueza.

Las empresas en las que el conocimiento es relevante se caracterizan por una mayor sensibilidad al entorno, mejor adaptabilidad a los cambios, mejor distribución y rendimiento del personal, mayor capacidad creativa, mejor uso de sus activos existentes y, en definitiva, por un rendimiento y competitividad mayor que las organizaciones no sensibles al aprendizaje.

La empresa “que aprende” hace al trabajador partícipe de sus metas y **objetivos**:

- ❖ Ofrecer el conocimiento adecuado en el momento preciso: todo el mundo sabrá dónde encontrar el conocimiento de la organización accediendo a él en el contexto de su rol, con una alta disponibilidad y evitando retrasos innecesarios.
- ❖ Aumentar la creatividad de la compañía. Se amortiguará la pérdida de información debida a la rotación del personal. Ya que a través de la gestión del conocimiento se debe transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Los empleados constituyen el principal activo de la organización, pero

estos pueden abandonarla en cualquier momento. Para que las organizaciones puedan servir a sus clientes sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo ello elimina los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento sea productivo.

- ❖ Facilitar la colaboración con los expertos.
- ❖ Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medios de procesos de aprendizaje. Hay que aprender más rápidamente que los competidores y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible. Este objetivo se encuentra muy próximo al concepto de organización que aprende e innova.
- ❖ Alinear la estrategia corporativa con las capacidades y competencias (ya sea con las existentes así como con las nuevas que surgen para mejorar la ventaja competitiva) para aprovecharse de las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.
- ❖ Distribuir las mejores prácticas. Utilizar la experiencia pasada en la toma de decisiones futuras.

La distribución de las mejores prácticas a través de la experiencia pasada en la toma de decisiones, se puede esquematizar mediante la siguiente figura:

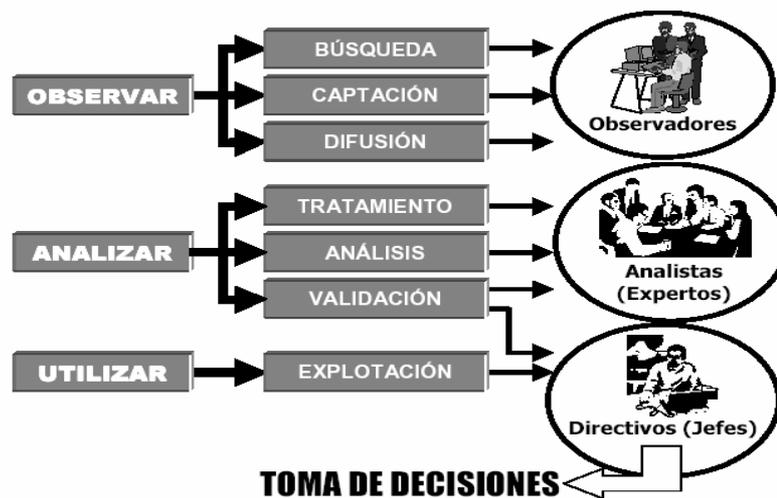


Figura No 1: Experiencias en la toma de decisiones.

Todos estos objetivos conducen a un fin último: aumentar la capacidad de creación del valor de la compañía a través de la utilización del capital intelectual.

Las empresas se fundamentan hoy sobre ideas, habilidades y conocimientos; y por ello las organizaciones que estén más preparadas se convertirán en las mejores, en las abanderadas del futuro

1.1.1. Conocimiento. Definiciones generales

El conocimiento fluye por todas las partes de la organización. Acumulado en documentos, bancos de datos, patentes, normas, rutinas, procesos, en la mente de grupos de personas, interaccionando con otras empresas, con otros grupos de personas, con clientes, proveedores, instituciones de investigación y con el entorno, generando nuevos conocimientos

El conocimiento organizacional puede ser estático y dinámico. Posee una dinámica diferente del conocimiento individual, pudiendo ser comprado, vendido, cambiado, cedido o fusionado, como también se puede aprender, olvidar, perder o ganar conocimientos. Precisa siempre de ser creado, diseminado y asimilado por la organización, posibilitando la innovación y la mejora de los productos o servicios.

El diccionario define **conocimiento** como: “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”. Este acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes). Esto hace que sea casi imposible observarlos.

El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

- ❖ Según Faloh (2001) “el conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.
- ❖ Carrión (1999) lo define de una forma más pragmática, el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

- ❖ “El conocimiento humano puede ser visto como una especie de jerarquía” según Sveiby (1998) donde en la base estaría la capacidad (la más común), en el centro la competencia y, finalmente, en el vértice, la pericia (la más rara). La pericia es intransferible. El poder de la pericia está en la forma como influencia el modo de pensar y el comportamiento de las personas.
- ❖ Según define (Pedro Mestre Yenes)... “es el resultado obtenido al aplicar una o varias reglas objetivas de actuación a una información o conjunto de ellas”. El conocimiento implica cierta capacidad de hacer predicciones a partir de unas determinadas informaciones y de unas reglas genéricas”.

Esta última definición es la que se usará para el desarrollo de esta investigación.

1.1.2. Principales conceptos sobre **Gestión del Conocimiento**

- ❖ **Gestión del Conocimiento** según la definición de Ovum, se trata de “la tarea de desarrollar y explotar los recursos tangibles e intangibles del saber de una empresa”. Los recursos tangibles serían las patentes, licencias, información sobre clientes, proveedores, productos y competidores, trabajos de investigación, etc. Los intangibles serían los conocimientos y experiencias de los empleados, el know-how de la empresa, etc.
- ❖ La creación de conocimiento organizacional Nonaka, (1995) debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan.
- ❖ Según Choo, (1996) la Organización Inteligente: “Es una organización diestra en la creación, adquisición, organización y distribución del conocimiento y que aplica ese conocimiento en el diseño de su comportamiento.”
- ❖ Para Skills.C. J, (1995): Es el conjunto de las estrategias y procesos para identificar, calcular y aprovechar el conocimiento para ayudar a la corporación a ser más competitiva.

- ❖ Gartner Group considera que la gestión del conocimiento: Es un conjunto de políticas, estructuras organizativas, procedimientos, aplicaciones y tecnologías que persiguen mejorar la efectividad de la toma de decisiones de un grupo o una corporación.
- ❖ Según Training and Development Digest, (2000) es: El conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimiento entre todos los miembros de una organización para generar valor.
- ❖ Nonaka. I y Johansson. J.K, (1991) lo define como: Proceso organizativo a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado, e integrado con el de los otros de la organización.
- ❖ Según Pablo Peña Vendrell, (2001): es una disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de una corporación. Dentro de estos activos se incluyen las bases de datos, los documentos y las capacidades y experiencias de los empleados.

1.1.3. Beneficios de implantar la Gestión del Conocimiento.

Según Training and Development Digest, (2000) algunos de estos beneficios son:

- a) Reducir los costos.
- b) Reducir el tiempo de toma de decisiones

En su documento, Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre Gestión del Conocimiento José Luís Lara agrega los siguientes beneficios:

- c) Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional.
- d) Mejorar la comunicación.
- e) Identificar y calificar las fuentes de conocimiento y ser capaces de transferirlo eficazmente.
- f) Estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de los datos, información y conocimiento dentro y fuera de la organización.
- g) Acortar los tiempos en los proyectos de planeamiento.

- h) Optimizar los procesos, incrementando la productividad.
- i) Utilizar en mayor grado los recursos existentes dentro de la organización.
- j) Posibilitar la creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización en pleno.

La gestión del conocimiento puede aplicarse a todas las actividades de la organización dentro de las actividades primarias de la cadena, la aplicación de la gestión del conocimiento proporciona beneficios que ayudan a la consecución de una ventaja competitiva suficiente y sostenida, de manera que: Aplicada a la logística agiliza los procesos relacionados con ella.

- k) Aplicada al desarrollo de productos y servicios, la gestión del conocimiento proporciona la reutilización de experiencias anteriores. Asimismo, el acceso al capital intelectual de la empresa facilita el acercamiento de las personas que la componen y favorece el intercambio. En resumen, facilita la toma de decisiones y reduce el tiempo de entrega.
- l) Aplicada a la logística externa mejora la distribución y la organización de la empresa.
- m) Aplicada al marketing y a las ventas aprovecha el conocimiento extraído de la competencia al analizar su situación, reutiliza el conocimiento de las BBDD (prensa, agencias, etc.), fomenta la creatividad y adapta la oferta a las necesidades de los clientes. En definitiva, aumenta la calidad y el valor añadido.
- n) Aplicada a la prestación de servicios, mejora la definición de los requerimientos de los clientes, facilita el acceso a la información, aprovecha las experiencias anteriores y ayuda a la creación de una imagen de marca.
- o) Aplicada, finalmente, a la gestión de clientes, mejora la atención a los mismos, ya que recuerda cualquier interacción con ellos, optimiza el tiempo de respuesta y mejora la comunicación empresa-cliente, llevando todo ello a mejorar la calidad del servicio.

Por otro lado, aplicado a las actividades secundarias de la cadena proporciona también los siguientes beneficios:

- p) En compras y suministros, la gestión del conocimiento agiliza y mejora los procedimientos, y ayuda a elegir y conservar las mejores relaciones.

- q) Dentro de la tecnología, facilita la reutilización del conocimiento y pone en contacto al personal de la empresa, favoreciendo el intercambio de experiencias y la innovación.
- r) En RRHH, facilita la localización del personal adecuado en el momento preciso y ayuda a controlar el activo intelectual que tiene la empresa.
- s) En administración y gestión, como soporte a toda la cadena de valor, la gestión de conocimiento puede ser una fuente importante de ventajas competitivas. La explotación de sistemas de información para la dirección puede ser una de sus aportaciones

Crear un sistema de Gestión del Conocimiento en una organización no es una tarea sencilla, pero si se diseña bien cumplirá con los objetivos propuestos.

1.1.4. Riesgos de implementar la Gestión del Conocimiento.

En su documento “Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre Gestión del Conocimiento” Lara plantea la posibilidad de incurrir en los siguientes errores:

- ❖ Dependiendo de la cultura institucional de la organización adoptante, el riesgo más frecuente está dado en confiar excesivamente en la tecnología e instalar de entrada una base de datos confiando en que la gente hará sus aportes de manera espontánea, sin haber generado primero las políticas adecuadas.
- ❖ Otro factor de riesgo está dado en comenzar con un programa demasiado ambicioso, ya que compartir el conocimiento es algo antinatural. Por ello es preferible comenzar con un proyecto piloto que permita medir con claridad los resultados en un lapso de un año.
- ❖ Por último, el mayor peligro consiste en insular el proyecto, convertirlo en dominio de unos pocos “iluminados” y no involucrar a toda la organización en él. Para ello, la participación activa de la gerencia y el ejercicio del liderazgo constituyen elementos fundamentales de éxito.

A pesar de que la mayoría de las organizaciones están de acuerdo en que el conocimiento más valioso es el que reside en los propios empleados, otro problema importante en la gestión del conocimiento es el propio factor humano, ya que se está hablando de conocimientos que se guardan en la cabeza y que hay que traspasar a los

medios electrónicos. Es necesario, también tener en cuenta la tendencia que tiene la gente a acaparar conocimientos sin traspasarlos, incluso de forma inconsciente debido, en la mayoría de los casos, al desconocimiento sobre la importancia del traspaso de esos conocimientos o, simplemente, a la falta de tiempo.

1.1.5. Soportes de la Gestión de Conocimiento en las organizaciones.

La Gestión del Conocimiento se erige como el enfoque fundamental que en una empresa debe adoptar para lograr el acceso generalizado al conocimiento. Entre sus principales tareas al servicio del aprendizaje en una organización se encuentran las de localizar y comunicar entre sí a los integrantes de una organización, establecer sistemas de gestión documental eficaces y accesibles a todos los miembros de la empresa, trabajar en un entorno de red óptimo para el intercambio de información interna y externa y crear y desarrollar intranets, extranets y aulas virtuales de formación.

Se trata, en definitiva, de poner al alcance del trabajador múltiples herramientas que garanticen la asimilación de los conocimientos existentes y necesarios para el desempeño de su labor y que le sirvan de base para la búsqueda de otros nuevos. De esta manera, contribuye al compromiso interno del trabajador con su organización.

Son, además, necesarios programas de supervisión y políticas de Recursos Humanos que garanticen que los procedimientos que se llevan a cabo son los correctos, que fomenten Comunidades de prácticas, que identifiquen lagunas de conocimiento, actitudes de resistencia al cambio y barreras personales u organizacionales que dificultan el flujo de la información en la organización.

En el desarrollo del conocimiento de las personas intervienen factores tales como la capacitación tradicional, entendida como el entrenamiento y formación necesarios para desempeñar una función o tarea determinada, el aprendizaje, entendido como la capacitación necesaria para afrontar los retos futuros; y, por último, el crecimiento humano, resultante de la suma de factores tales como creatividad, innovación y liderazgo personal.

Para una institución, es tan importante la formación intelectual de sus empleados como la disponibilidad de éstos a “aprender a aprender”, es decir, a mostrar una postura abierta y

positiva ante los nuevos retos a los que se enfrenta dentro de la empresa, a saber rectificar y reconocer errores, y en definitiva, a huir de razonamientos inmovilistas y defensivos que bloqueen el aprendizaje y limiten las posibilidades de crecimiento de la empresa y del trabajador.

1.1.6. Enfoque sobre la Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

La Gestión del Conocimiento constituye un enfoque gerencial que ha tomado fuerza en las últimas décadas, su tratamiento teórico ha sido amplio pero en menor medida se ha implementado en la práctica. Pocos son los que han corrido el riesgo de incorporarse a una nueva forma de integrar lo que hasta ahora se encontraba en procesos aislados, la información, el capital humano y la tecnología. (Artiles y García, 2004).

Características de las empresas basadas en el conocimiento

Empresa convencional	Empresa basada en conocimiento
Buscan producir riquezas	Buscan producir riquezas
Ofertan productos y servicio comunes	Ofertan productos y servicio especializados (a veces únicos)
Se compite por escalas y costos	Se compite por diferenciación en productos y servicios
La creación de conocimientos no se incorpora al costo	Mucho conocimiento incorporado en el costo y el precio
Poco gasto en I+D	Alto gasto en I+D
Comercia esencialmente bienes tangibles (productos)	Alta componente de negociación sobre intangibles
Productos y procesos menos protegidos por patentes (se protege por know how confidencial)	Amplio uso de la protección por patentes
Orientada a utilidades inmediatas	Orientada a utilidades inmediatas y futuras
Generalmente evitan el riesgo	Incorporan el riesgo en la gestión
Recursos humanos de calificación media	Recursos humanos de alta calificación
Recursos humanos reemplazables con la fuerza laboral disponible	Recursos humanos irremplazables
Tratamiento de los recursos humanos	Tratamiento de los recursos humanos

como costo variable	como costo fijo
---------------------	-----------------

La información constituye un elemento esencial en el desarrollo de las organizaciones basadas en el conocimiento, suma valor agregado al capital humano, se despliega a través de los nuevos ambientes, apoyada en las tecnologías de información y las comunicaciones, y constituye un elemento clave en las estrategias de diferenciación que asumen las organizaciones, por el valor agregado que aportan al cliente y a los sistemas de inteligencia que las alimenta. Por tanto la dimensión informacional tenderá a crecer en aquellas empresas basadas en el conocimiento, como insumo crítico para su desempeño.

1.1.7. Actividades que incluye el proceso de gestión del conocimiento según diferentes autores.

En la literatura hay gran diversidad de definiciones sobre los proceso de gestión del conocimiento. A continuación se ofrecen los propuestos por: la Asociación Americana de Capacitación y Desarrollo (ASTD), por sus siglas en inglés, está compuesto por cinco etapas o procesos básicos: definir, crear, capturar, compartir y usar, que incluso lo propone como modelo.

1) **Definir:** Consiste en identificar el tipo, necesidades y requerimientos de capital intelectual. En esta etapa es indispensable identificar y describir cuáles son los procesos o flujos de información que se dan en el área de aplicación del modelo, cada uno de estos procesos debe estar documentado con sus respectivos diagramas de flujo y la descripción de cada uno de sus pasos. Esta definición se tiene que hacer de manera proactiva, ya que las necesidades y requerimientos de los clientes (internos y externos) pueden cambiar constantemente.

2) **Crear:** Consiste en crear nuevo capital intelectual, además de descubrir el ya existente. Las fuentes de conocimiento son las que crean el conocimiento, por lo que en esta segunda etapa es necesario identificar las fuentes que intervienen en los flujos de información definidos en la etapa número uno. Después de identificar estos flujos es necesario documentar los roles, actividades y responsabilidades que desarrolla cada una de las fuentes que generan el conocimiento en los diferentes flujos de información. Incluye también el hacer que la gente contribuya con ideas, al igual que promover grupos

de discusión en línea para generar más conocimiento. En esta etapa se dan barreras tanto tecnológicas como culturales que dificultan el proceso. Tanto los grupos como los individuos deben aprender cómo usar la tecnología para eficientar el proceso, y en la mayoría de los casos, hay que trabajar principalmente en la actitud y en la cultura de la gente. Las fuentes de conocimiento son los principales actores en esta etapa del modelo.

3) **Capturar:** Consiste en compilar, almacenar, codificar y reorganizar el capital intelectual. Esta es la tercera etapa del modelo de Administración del Conocimiento y está relacionada con el diseño de las bases de datos que dan soporte y ayudan a la captura de todo el conocimiento que se puede codificar de los procesos definidos en la etapa número uno. Es importante remarcar que en esta etapa se deben definir los campos, registros y ligas necesarios de las bases de datos y detallar la relación que tienen en cada uno de los procesos, para que los especialistas en sistemas puedan realizar sistemas simples y compatibles lo cual es una de las necesidades de las empresas que ya han implementado un modelo de este tipo.

4) **Compartir:** Consiste en distribuir toda la información necesaria para que las personas tengan acceso a ella. Existen dos principales objetivos en esta etapa: facilitar que la gente encuentre lo que está buscando, y animar a que utilicen y reutilicen el conocimiento.

Juegan un papel importante en esta etapa del modelo la forma de incentivar a compartir el conocimiento además de capacitar a la gente para que en verdad lo utilicen. La tecnología de Información y la Internet juegan un papel fundamental en la cuarta etapa del modelo, ya que en esta parte se describe toda la infraestructura tecnológica y las aplicaciones correspondientes. La necesidad que tienen las empresas para compartir el conocimiento es el tener accesibilidad a la información y dar un seguimiento apropiado a sus clientes, por lo que el diseño de aplicaciones en WEB y otros programas como el Outlook ayudan a alcanzar de una manera más eficiente esos objetivos. En esta etapa se describe el diseño de las aplicaciones para compartir el conocimiento.

5) **Usar:** Consiste en aplicar, incorporar, reutilizar y explotar el capital intelectual con que cuenta la organización. Esta es la última etapa que se propone del modelo de Administración del Conocimiento. Ninguna de las etapas anteriores tiene sentido si este conocimiento no se utiliza para dar un valor agregado al producto o servicio que se

ofrece. Es importante en esta etapa crear el hábito de utilizar y explotar el conocimiento que se genera en las etapas anteriores.

Para otros autores el proceso de gestionar conocimientos implica realizar las siguientes actividades:

- ❖ Acumulación de conocimientos. Incluye adquisición y recogida de conocimientos que van a ser gestionados, así como el descarte de aquellos que no son de utilidad para el proceso, la recogida de conocimientos puede ser activa o pasiva. Es activa si ciertas personas en la organización observan los procesos de comunicación con el fin de detectar lecciones aprendidas. La recogida es pasiva si la persona que posee los conocimientos reconoce que tales conocimientos son de utilidad y, por ello, debieran ser gestionados.
- ❖ Modelización de los conocimientos. Los conocimientos son combinados, organizados y estructurados.
- ❖ Conservación de los conocimientos. Incluye la corrección, actualización, borrado y mantenimiento de los conocimientos ya almacenados en la memoria corporativa.
- ❖ Distribución y utilización de los conocimientos por los profesionales que lo necesitan, usando métodos activos y pasivos, y haciendo uso de Internet e intranets. En los métodos activos, un trabajador reconoce que necesita información y consulta a la memoria corporativa. En los métodos pasivos, alguien decide que cierta información almacenada en la memoria corporativa podría distribuirse a gran número de trabajadores en la compañía. Una buena gestión de conocimientos implica realizar simultáneamente todos estos procesos para mejorar la capacidad de aprendizaje de la organización.

1.2. La Gestión del Conocimiento en Cuba

La gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Uno de los valores principales de la gestión del conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera

otras técnicas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento. Todas estas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada.

Debido a su propia naturaleza, el conocimiento no se puede administrar externamente. Sólo es posible administrar el proceso de su creación y su utilización. De aquí que la gestión del conocimiento no sea una técnica que se pueda implantar aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y de un eficiente manejo de los recursos humanos. Posiblemente de una manera completamente diferente a como se hacía hasta el momento. Por ello, la introducción de la gestión del conocimiento no puede ser ajena a las técnicas mencionadas, sino que de hecho debe integrarlas, es decir, no puede haber gestión del conocimiento sin una buena estrategia para la gestión de dichas técnicas.

Actualmente, las tecnologías de la información permiten hacer todo lo anterior de manera sumamente eficiente, eficaz y abarcadora. Por otra parte, los métodos de gestión empresarial cambian y justamente hoy se habla de que los enfoques de gestión en función de elementos externos, como clientes, proveedores, competidores, etc., son menos importantes puesto que son cada vez más cambiantes. Entonces, la función más importante es la capacidad de la organización de adaptarse a tales cambios. Eso se logra solamente con la organización interna adecuada, el manejo de la información y de las tecnologías de la información, un enfoque diferente de la comunicación social en la organización y el personal preparado para el cambio. Todo ello conlleva una nueva visión de la organización.

La Gestión del Conocimiento puede tener diferentes formas de expresión práctica.

Ninguna de estas formas de expresión es excluyente, por lo que pueden coexistir varias de ellas (*Ver la Figura No 2*). Las más comunes son las siguientes:

¿Cómo aprovechar el conocimiento estructurado de la organización? Mediante la organización y reutilización de la información generada en la propia institución: informes internos, patentes, artículos, presentaciones en congresos, es decir, el “flujo ascendente” de la organización. Tan importante es conservar estos documentos y hacerlos accesibles en el futuro, como disponer de un cuerpo normativo que garantice estabilidad en los métodos de producción de la documentación mencionada, para hacer recuperable no sólo el documento, sino también el camino hacia cada documento final de una investigación, del proceso de producción, etc.

¿Dónde están los que más saben? Muchas veces, fuera de la organización. Entonces habrá que identificarlos, facilitar el acceso a ellos, invitándolos a reuniones, seminarios, organizar redes de esos expertos. Es muy fácil de formalizar mediante bases de datos. Generalmente, la fuente de información para ello son los mismos empleados, de lo contrario, otros expertos, las bases de datos, la prensa y otras fuentes comunes.

¿Quiénes saben realizar determinadas tareas? Para llegar a un producto o servicio determinado, se necesitan ciertos recursos materiales y humanos. Los recursos humanos principalmente aportarán su conocimiento al respecto, en las diversas fases de producción: investigación de mercado, investigación científica, elementos tecnológicos, cuestiones regulatorias, capacidad organizativa. Esta tarea consiste en el llamado “mapeo” o inventario del conocimiento existente en la organización, para llegar a una meta. Cuando se encuentran vacíos en el conocimiento, se busca fuera.

¿Quiénes son los líderes de conocimiento en la organización? Su identificación es de gran importancia para tareas prácticas, tanto como para las de proyección a mediano y largo plazo y para apoyar la gestión del conocimiento, mediante la identificación de expertos y de otras fuentes de información.

¿Cómo multiplicar a los líderes de conocimiento? Mediante la creación de los “equipos de conocimiento”, en los cuales se comparten y se generan nuevos conocimientos y se cultivan las cualidades de liderazgo.

¿Cómo aprender de la práctica: sólo con la práctica? El aprendizaje por la práctica es útil y conveniente, pero es un proceso generalmente largo. Se puede agilizar mediante la organización de métodos de trabajo que permitan aprovechar rápida y ampliamente las lecciones que resultan del contacto con clientes, dificultades o éxitos en la producción o los servicios y otros. La información se puede obtener mediante entrevistas, reuniones de trabajo, informes de progreso, etc. Generalmente se conoce como “**compartir las mejores prácticas**”.

¿Cuánto vale lo que sabemos? El aparato económico de la organización debe ser capaz de incluir en sus balances el valor del capital intelectual: copyright, información no divulgada, patentes.

¿Cómo utilizar el conocimiento interno y el externo para tomar decisiones en casos concretos? Mediante la compilación, análisis y síntesis de información procedente ya sea del entorno interno o de fuera de la organización, en dependencia del problema en cuestión. Un ejemplo práctico es la implantación interna y uso de sistemas de inteligencia empresarial. Depende tanto de las bases de datos internas como de grandes bases de datos de publicaciones, patentes, información comercial y económica, orientación política y social de los eventos nacionales e internacionales y otros muchos factores.

¿Cómo proteger el conocimiento? Mediante la firma de contratos de confidencialidad con el personal interno y la inclusión de cláusulas en los contratos con entidades externas. La clasificación de la información confidencial que genera la organización (listados de clientes, proveedores, etc.), las medidas para la preservación de know-how y el registro oportuno de los conocimientos susceptibles de protección por la vía de la Propiedad Intelectual (softwares, marcas, lemas comerciales, etc.)

¿Pueden los productos/servicios de nuestra organización incorporar mayor valor añadido? Un centro de información, una empresa de aviación, un laboratorio farmacéutico y muchos otros, pueden aumentar el valor de sus productos y servicios, al incorporar mayor cantidad de conocimiento a los mismos, haciéndolos mejores y eventualmente más contentivos de tecnología.



Figura No 2: Formas de la expresión práctica de la Gestión del Conocimiento

1.2.1. Principios de la Gestión del Conocimiento en Cuba

1. La implantación de la gestión del conocimiento en Cuba es reflejo de los lineamientos trazados por la más alta dirección del país con el objetivo de propiciar el desarrollo económico sostenible de nuestra sociedad y corresponde al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente establecer en el país los principios para su promoción e introducción, y que el conocimiento acumulado por la obra de la revolución, tenga un impacto económico en términos de competencia y competitividad.

2. Cada OACE deberá diseñar su propio esquema de introducción de la gestión del conocimiento, de acuerdo con su plan estratégico y niveles de desarrollo y perspectivas, considerando que su ejecución necesita un grupo de medidas técnico-organizativas que implican inversión en recursos humanos y materiales. Sin embargo, esto no significa que la gestión del conocimiento implique nuevas exigencias burocráticas para las organizaciones, sino que se alcance un mayor nivel de integración en la gestión de los recursos humanos, de información, tecnológicos y del conocimiento.
3. La gestión del conocimiento tiene diferentes formas de expresión práctica, de modo que en diferentes entidades puede ejecutarse de diferente manera y con diferentes propósitos específicos e incluso en una misma organización pueden coexistir diferentes formas de expresión de la gestión del conocimiento.
4. Ninguna de las formas de expresión práctica conocidas de la gestión del conocimiento es más importante que otra. La importancia e impacto dependerán de las necesidades de gestión del conocimiento y las posibilidades de cada organización. Por ello, no se puede definir de antemano cual de estas tendrá prioridad con respecto a otra.
5. Puesto que la gestión del conocimiento requiere de la adecuada gestión de la información, del uso apropiado e intensivo de las tecnologías de información, de enfoques novedosos de la práctica comunicacional y de correcta y moderna gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la gestión del conocimiento en diferentes organizaciones, independientemente de su forma de expresión, puede alcanzar niveles distintos.
6. La unidad organizativa básica para la ejecución de la gestión del conocimiento es aquella con objetivos, misión y visión propios y con independencia económica, al menos relativa.

7. Los organismos de la administración central del Estado y sus dependencias deben prepararse para actuar simultáneamente en dos dimensiones:

- Creación del ambiente profesional sobre el tema en todos los OACE.
- Comenzar las aplicaciones donde sea posible.

1.2.2. Objetivo de la Gestión del Conocimiento en Cuba

La aplicación de esta Política persigue un objetivo general fundamental que cree las condiciones necesarias para la explotación adecuada de los conocimientos creados y adquiridos, este es:

Propiciar e impulsar la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas para alcanzar mejores resultados económicos y de desarrollo, con la gestión adecuada de elementos tan estratégicos como son el capital humano, los recursos de información y el conocimiento.

1.3. Modelos para la Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

Distintos autores han planteado diferentes formas de implementar los sistemas de gestión de conocimientos, atendiendo a sus propias concepciones organizativas, como es el caso del Modelo de Kolb (1984) que integra los bloques de aprendizaje dados en los ámbitos político y operacional de la organización, además, de los ciclos o procesos de aprendizaje a nivel individual y organizativo, los que interrelaciona.

Las visiones generales en el ámbito de la organización resultan de la reflexión de los individuos que la integran y por otra parte, de la actividad desplegada en el ámbito organizativo, donde se deriva la acción de los individuos. Este esfuerzo es insuficiente, pues no se explican los mecanismos para materializar dicha integración, en particular cómo trascienden las ideas de los individuos al plano político de la organización y cómo las acciones individuales se convierten en acciones de la organización. Por otro lado, tampoco

queda claro, en el planteamiento del modelo, cómo se produce, dentro de la organización la integración de los bucles de aprendizajes políticos y operativos.

El modelo de proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases (*Ver la Figura No 3*):

Para dichos autores, en este proceso el conocimiento puede ser tácito: Este tipo de conocimiento es el que no está registrado por ningún medio y que sólo se obtiene mediante la adquisición de conocimientos de manera práctica y es posible transmitir y recibir consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos; o explícito: 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, expresándolo de una manera simple es “la teoría”. Y además de esto tiene una naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformaciones internas de conocimientos, desarrollada siguiendo las cuatro fases siguientes:

La socialización, que consiste en adquirir conocimientos tácitos a partir de experiencias, por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La exteriorización, proceso de convertir conocimiento tácito en explícito, que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas de conocimientos de por sí difíciles de comunicar, integrándolos a la cultura de la organización. Es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, proceso de crear conocimiento explícito, al reunir conocimientos provenientes de distintas fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc. Se pueden categorizar, confrontar y clarificar, para formar bases de datos que produzcan conocimientos explícitos.

La interiorización, proceso de incorporación de conocimientos explícitos a tácitos que analiza las experiencias adquiridas en la práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora a la base de conocimientos tácitos de los miembros de la organización, en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

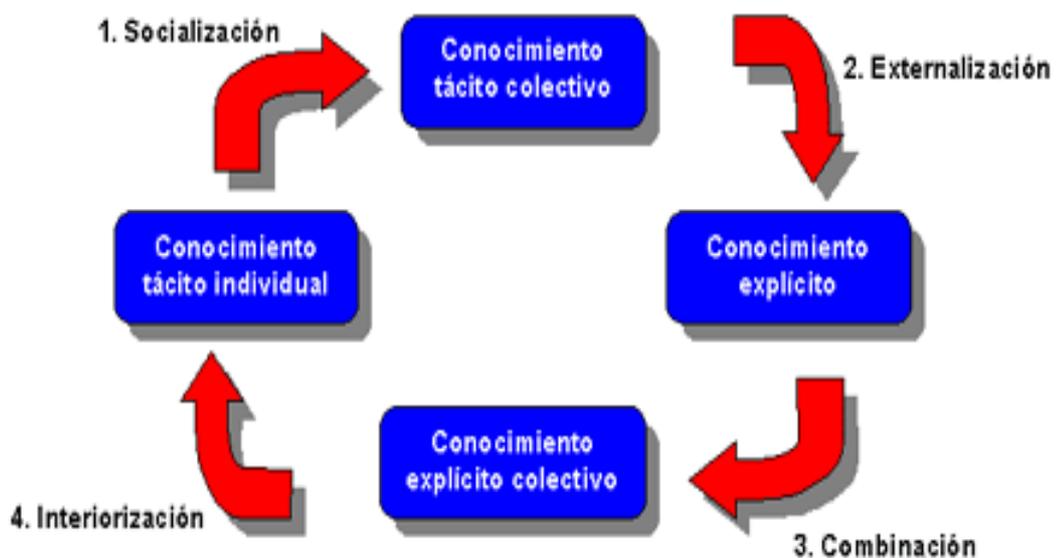


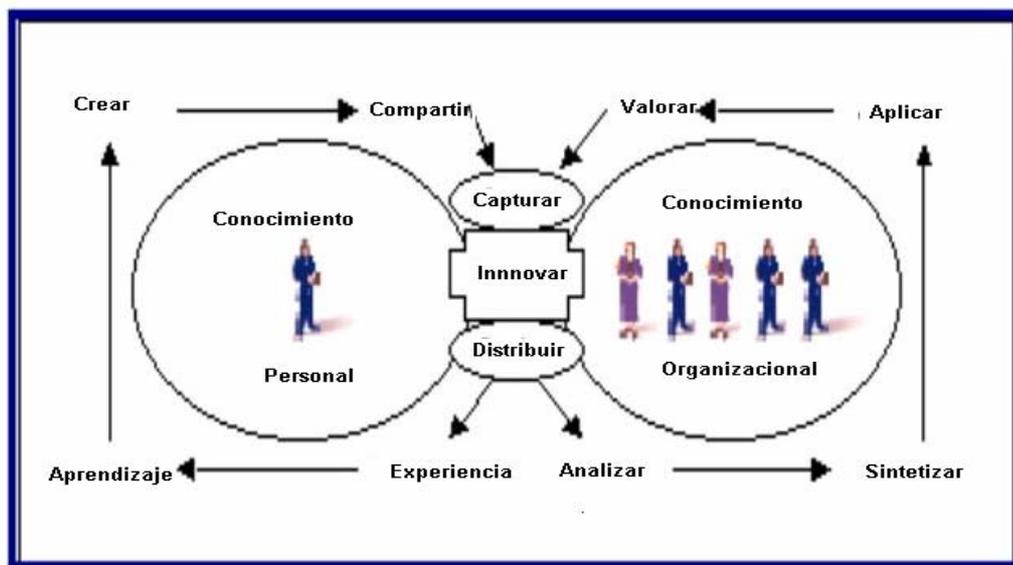
Figura No 3 : Creación del Conocimiento

Arthur Andersen identificó en 1997 dos tipos de sistemas necesarios para que el conocimiento sea transferido y usado a fin de generar ventajas competitivas:

1. *Sharing networks*: serie de herramientas informáticas (foros de discusión, espacios de trabajo en grupo, etc.) que permiten el acceso común a una comunidad virtual formada por personas con áreas de intereses afines.

2. *Knowledge space*: bases de datos documentales donde se almacenan desde las prácticas más destacables –conocimientos sobre procesos basados en la experiencia– hasta metodologías, informes, etc.

Posteriormente en 1999 Andersen elabora otro modelo, el que reconoce la necesidad de acercar el flujo de información que tiene valor, desde los individuos a la organización, y devuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor con destino a los clientes. (Ver Figura No 4)



*Figura. : Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen
Fuente: Arthur Andersen (1999)*

Desde el punto de vista individual se tiene la responsabilidad de compartir y hacer explícito los conocimientos para la organización y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte, que se necesita para hacer lo anterior, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, sintetizar, analizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

La limitación de este Modelo recae en que se acentúa su atención a la tecnología, obviando elementos importantes como las estrategias, el liderazgo y los sistemas clásicos de transmisión y desarrollo de conocimientos.

El proceso de **Gestión del Conocimiento** es sobre lo que se centrará esta investigación, desarrollándose con profundidad en los Capítulos II y III de la misma.

Conclusiones Parciales

- ④ **Dentro de la dirección empresarial se incluye a la Gestión de Conocimientos que es una herramienta novedosa y en el caso específico de Cuba son insipientes los trabajos sobre el tema.**
- ④ La Gestión del Conocimiento ofrece a la organización que la aplica múltiples beneficios dentro de los cuales se puede destacar: Acortamiento de los tiempos en los proyectos de planeamiento y en la toma de decisiones; optimización de los procesos, incrementando la productividad; utilización en mayor grado de los recursos existentes dentro de la organización; posibilita la creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización; reducción de costos; mejora en la atención a los clientes , etcétera.
- ④ La definición de gestión del conocimiento en la cual se basará este estudio es: disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la captura, almacenamiento, generación, uso y distribución de los activos de información de una organización. Dentro de estos activos se incluyen las bases de datos, los documentos y las capacidades y experiencias de los empleados.
- ④ Antes de decidirse a aplicar un modelo o programa de gestión del conocimiento es necesario tener en cuenta los errores que puede cometer la organización al aplicarla y que en lugar de hacer de ella una entidad que goce de los beneficios antes mencionados se convierta en una víctima de la mala implementación de la gestión del conocimiento.
- ④ La gestión del conocimiento sigue un conjunto de procesos o etapas en las que se hace necesario la determinación y evaluación de los factores que la determinan y

que permitirán adoptar las acciones necesarias para la posterior implementación de un sistema completo de gestión del conocimiento.

CAPITULO II: Procesos para la Gestión del Conocimiento en la Ronera Central

Introducción

La velocidad y el dinamismo de la nueva economía y la globalización de los mercados han supuesto un incentivo competitivo para muchas empresas, lo que les ha llevado a consolidar y reconsiderar sus activos de conocimiento como modos de crear valor y generar capacidades diferentes que redundan en una ventaja competitiva sostenible. Para seguir siendo competitivos, las empresas necesitan tener formas efectivas de crear, captar, localizar y compartir tanto conocimientos como experiencias (Gold, 2001). Para conseguir que la competitividad sea sostenible, muchas empresas han realizado incursiones en la gestión del conocimiento. Desafortunadamente, muchos de estos proyectos de gestión del conocimiento que se han desarrollado eran, en realidad, proyectos sobre sistemas de información. En la medida que estos proyectos aportan una acumulación de datos, pero poca innovación de productos y servicios y pocas mejoras de resultados, el concepto de gestión del conocimiento empieza a cuestionarse. Por tanto, se debe superar la gestión de los sistemas de información para llegar a la gestión del conocimiento, que es un fenómeno más complejo e implica el desarrollo de estructuras que permiten a una empresa capturar, almacenar, generar, usar y distribuir conocimiento.

En consecuencia, una clave para comprender el éxito en la implantación y en el mantenimiento de un sistema de gestión del conocimiento en las organizaciones es la identificación y medida de los conocimientos que se han de gestionar y de las denominadas infraestructuras, que son condiciones previas necesarias para que la implantación tenga éxito. Estas infraestructuras se han descrito ampliamente en la literatura Leonard-Barton (1995). Utilizando este argumento teórico, el objetivo de esta investigación es crear un contexto teórico y empírico para medir y valorar la infraestructura y dentro de ella específicamente los procesos de gestión del conocimiento.

2.1. Caracterización general de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”.

La Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”, está ubicada en la calle 2, Empresa Azucarera “George Washington”, Manacas, en el municipio Santo Domingo, provincia Villa Clara.

Esta entidad fue fundada en el año 1972 perteneciendo a la Empresa de Bebidas y Licores Villa Clara, Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL). Mas tarde en el año 1993 se crea la Corporación Cuba Ron S.A por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, las instalaciones de la Ronera Central fueron segregados de dicha empresa y se entregaron en usufructos por 25 años, prorrogables por 25 más, a la Corporación Cuba Ron S.A.

Esta Fábrica, acorde a lo contemplado en el expediente de perfeccionamiento empresarial, está constituida organizacionalmente por una Dirección General, las direcciones: Operaciones, Economía, Recursos Humanos, dos Unidades Empresariales de Base (Ronera y Destilería) y un Departamento Comercial. (*Ver Anexo No 1*)

Para la realización de sus actividades esta Entidad cuenta con un colectivo de 154 trabajadores fijos, de ellos, 18 son dirigentes, 5 administrativos, 35 técnicos, 27 de servicio y 69 obreros.

Objeto Social

Entidad que en su objeto social está inscrito la producción y comercialización mayorista de alcoholes, rones y otras bebidas alcohólicas de diferentes tipos de calidades y sus derivados.

Misión

Producir, añejar y comercializar con calidad y eficiencia rones y otras bebidas alcohólicas de distintos tipos, alcoholes y sus derivados, manteniendo la compatibilidad y sostenibilidad con el Medio Ambiente.

Para materializar esta misión se ha planificado trabajar en función de la siguiente visión.

Visión

- ✓ Trabajar por la satisfacción del cliente, creando y produciendo productos competitivos y diversificados.
- ✓ Mantener la actividad de Investigación y Desarrollo (I+D) como la principal fortaleza con que se va a confrontar los retos del futuro.
- ✓ Se desarrolla el nivel de profesionalidad y conocimiento de los cuadros y técnicos además de una política adecuada en la actualización de la capacitación.
- ✓ Se dispone de un sistema de aseguramiento de la calidad según las normas ISO 9000.
- ✓ Se dispone de los laboratorios acreditados internacionalmente.
- ✓ Se dispone de un sistema de aseguramiento de la calidad (APPC) que garantiza la inocuidad del producto.
- ✓ Se eleva sensiblemente la calidad en los rones destinados al mercado en moneda nacional.
- ✓ Se minimiza el impacto al medio ambiente.
- ✓ Se alcanza la inserción dentro del sistema de Reconocimiento Ambiental Nacional.
- ✓ La Destilería de alcohol alcanza los parámetros internacionales en materia de eficiencia y calidad.
- ✓ Se garantizan en las naves de añejamiento los caldos que son garantía de la continuidad histórica del Ron Cubano de calidad superior y se alcanzan mermas en añejamiento las más bajas según nuestro clima.
- ✓ El embotellado alcanza niveles de productividad y calidad similares a los estándares internacionales.
- ✓ Los trabajadores funcionarios y cuadros de dirección alcanzan un grado de motivación que les permite mejorar cada vez más sus resultados.
- ✓ Se aplica el sistema de añejamiento paletizado en el 100% de las naves de añejamiento.

- ✓ Se dispone de un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que garantiza una fuerza de trabajo idónea motivada y comprometida con el desarrollo de la organización.
- ✓ Se dispone de un Sistema de Costo de Calidad para la evaluación y valoración de los mismos.
- ✓ Se dispone de un Sistema de Gestión Medio Ambiente integrado a los Sistemas de Calidad y los demás sistemas.

Objetivos Estratégicos (OE) trazados para el año 2007

Los OE trazados para el año 2007 son los siguientes:

- OE1. Continuar incrementando la eficiencia de las producciones manteniendo los ritmos de crecimiento anual con una mejor utilización de los recursos materiales, financieros y humanos, encaminados a alcanzar niveles promedios internacionales.
- OE2. Elevar y consolidar el trabajo del área de venta.
- OE3. Mantener con eficiencia y eficacia los equipos e instalaciones permitiendo una alta disponibilidad técnica, así como estudiar las acciones de mejora a la base técnica que propicien mayor calidad y eficiencia del proceso productivo.
- OE4. Lograr índices de eficiencia para alcanzar resultados satisfactorios en todas las gestiones de la organización.
- OE5. Mantener la contabilidad certificada.
- OE6. Asegurar el perfeccionamiento del sistema de costo y su análisis diario, además de continuar perfeccionando la contabilidad en todas las UEB y dependencias de la empresa.
- OE7. Elaborar e implantar un sistema de gestión de RRHH basado en las competencias laborales.
- OE8. Aumentar la productividad del trabajo en un 3% con respecto al año anterior.
- OE9. Potenciar un Sistema de Gestión de la Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el Trabajo.
- OE10. Mantener certificado el sistema de seguridad informática.

- OE11. Garantizar la Preparación y Superación suficiente y oportuna de todos los trabajadores.
- OE12. Cumplir eficazmente con la Política para el trabajo con los Cuadros y las Reservas.
- OE13. Generalizar los resultados científico técnico de forma que nos permita lograr mayor eficiencia en las producciones, así como el aumento de estas.
- OE14. Mantenimiento y desarrollo de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.
- OE15. Consolidar y perfeccionar el trabajo de la defensa sobre la base del Sistema Defensivo Territorial en especial en caso de desastres naturales y guerras.
- OE16. Aplicar correctamente los procedimientos establecidos en materia de auditoria y control.

Principales proveedores

Los principales proveedores de la Ronera Central son:

- ✓ Juvasa.
- ✓ Tecnoazucar.
- ✓ Montaros.
- ✓ Vitro Envase.
- ✓ Geocuba V.C.
- ✓ Vicasa.
- ✓ Torrents.
- ✓ OTN VC.
- ✓ FTM.
- ✓ Perma Care.
- ✓ Destilería Jesús Rabí.
- ✓ Empresa Azucarera "George Washington".
- ✓ Departamento Comercial.
- ✓ Noria.
- ✓ Destileria Antonio Guiteras.

- ✓ Laboratorio UEB Destilería.
- ✓ Laboratorio Hidroeconomía.
- ✓ Robertet.
- ✓ Electroquímica de Sagua.
- ✓ Ronera Santiago de Cuba.
- ✓ Presidencia Cuba Ron S.A.
- ✓ UNITID SA.
- ✓ Laboratorio CNICA Territorial.
- ✓ Destilería Enrique José Varona.
- ✓ Eurostampa.
- ✓ Guala Clousers.
- ✓ Ronera Santa Cruz del Norte.
- ✓ Destilería Melanio Hernández.
- ✓ Quimiproducos.
- ✓ Ronera Cárdenas.
- ✓ Destilería Heriberto Duquesne.
- ✓ Maritime Paper Products Limited.
- ✓ Empresa de Calderas Alastor V.C.
- ✓ Taller de fabricación UEB Ronera.
- ✓ Laboratorio de ensayos UEB Ronera.
- ✓ Laboratorio Central de la Corporación Cuba Ron.

Principales clientes

La Ronera Central cuenta con dos clientes fundamentales HCI (Havana Club Internacional) y la Comercializadora Cuba Ron.

A HCI se le venden todas las producciones de Havana Club ya sea embotellado o a granel y ellos se encargan de su distribución, a la comercializadora Cuba Ron se le vende

las producciones de otras marcas como es el caso del Ron Cubay, el que es distribuido por ellos, no obstante a que la Ronera como tal no comercializa sus productos directamente a los clientes finales es de destacar la estrecha relación que mantienen con estos pues el área comercial realiza visitas periódicas a los mismos con el objetivo de conocer las inquietudes de los clientes y poder satisfacer sus expectativas

Áreas de resultados Claves

- 1- Producción y Comercialización
- 2- Eficiencia Económica.
- 3- Recursos Humanos.
- 4- Desarrollo y Tecnología.
- 5- Medio Ambiente.
- 6- Calidad.
- 7- Defensa.
- 8- Prevención y Control Interno.

Factores Claves de Valor

- ✓ Contar con un personal capacitado, unido, disciplinado, capaz de trabajar en equipo y comprometido con los resultados de la entidad.
- ✓ Ser depositarios de una herencia histórica ronera y contar con cantidades suficientes de bases añejas para satisfacer el mercado.
- ✓ La aplicación del Perfeccionamiento Empresarial que favorece la autogestión y eleva la eficiencia y competitividad del sistema empresarial.
- ✓ Elaborar un producto de alta calidad que goza de gran prestigio nacional e internacional.
- ✓ Ubicación geográfica cerca de dos de las principales vías de transportación terrestre del país (carretera y línea central).
- ✓ Desarrollo del potencial científico-técnico, la innovación tecnológica y la tecnología de información.

En la organización existen los valores compartidos que tanto se requieren para lograr profesionales más preparados y con una mayor capacidad para enfrentarse a situaciones difíciles, estos son:

Patriotismo

Somos leales a la Patria, la Revolución y al Socialismo. Participamos en todas las tareas que convoca la Revolución, somos antiimperialistas y hacemos nuestra la idea martiana Patria es Humanidad.

Honestidad

Somos honrados, sinceros y nos respetamos unos a los otros. Somos ejemplos en el cumplimiento de la legalidad y los deberes, combatiendo las manifestaciones de indisciplina, robo y doble moral.

Solidaridad

Desarrollamos una cultura de trabajo en equipo, unidad, colaboración, trabajo integrado entre departamentos, compartimos los conocimientos obtenidos y las ideas generadas en aras de alcanzar nuestros objetivos y los del País.

Responsabilidad

Promovemos la consagración y amor al trabajo, creando un alto sentido de pertenencia a la organización, logramos nuestras metas con entusiasmo profesionalidad y excelencia

Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el Trabajo

En materia de seguridad, salud y medio ambiente se debe resaltar que desde el año 2001 el índice de accidentalidad se encuentra en cero, es decir, no han ocurrido accidentes de trabajo de ningún tipo, esto se debe al trabajo que vienen desarrollando con relación a esto, existe un estricto control sobre el uso adecuado de los medios de protección individual y colectivos, se instruyen a todos los trabajadores, se realizan sistemáticamente las inspecciones de los tres niveles, entre otras actividades y todo esto se va a consolidar con la implantación de un Sistema de Gestión de la Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el Trabajo, sobre la base de la norma ISO 18000.

Respecto al medio ambiente, se realizó un diagnóstico ambiental que permitió contar con un plan de acción encaminado a darle solución a los problemas que afectan el desempeño.

Entre las acciones mas impactantes llevadas a cabo se encuentran:

- ✓ Cambio de tecnología en el proceso de producción de alcohol, ahora a partir de una nueva materia prima, Alcohol Técnico B, y un nuevo proceso, lo que ha permitido que sus residuales se hayan reducido.
- ✓ Sustitución de tanques elevados de agua por sistema hidroneumático de abasto, lo cual eliminó el derroche de agua provocado por el mal estado técnico de los tanques, además de optimizar el consumo eléctrico de las bombas al reducir su período de bombeo.
- ✓ Sustitución de planta desmineralizadora de agua con resinas de intercambio iónico por una de doble osmosis inversa a través de membranas, lo cual redujo considerablemente el uso de productos químicos en las regeneraciones de las resinas, además de disminuir los consumos de agua cruda por el mal estado técnico que esta poseía.
- ✓ Sustitución de máquina enjuagadora de botellas con agua por una con sistema de recirculación de la solución de enjuague, lo cual produjo un ahorro de aproximadamente 15 m³ de agua suave que se vertían al medio diariamente.
- ✓ Sustitución de cadenas de acero inoxidable por teflón, lo que produjo que el lubricante creado para las mismas fuese compatible con el medio.
- ✓ Humanización del trabajo del hombre en el embotellado con la adquisición de las máquinas despaletizadora de botellas y selladora de cajas, así como la disminución de los niveles de ruido del área.
- ✓ Humanización del trabajo del hombre en área de añejamiento al ir introduciendo progresivamente el sistema paletizado.
- ✓ Colocación de metro contadores de agua en los diferentes consumidores en las áreas de UEB Ronera.

La empresa para el desarrollo de su actividad cuenta con:

- ✓ Estructura de dirección aprobada con la aplicación del perfeccionamiento empresarial desde el año 2000.
- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad según NC ISO 9001: 2001. Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos, certificado desde el año 2003 en el embotellado de rones por la ONN nacionalmente y por Lloyds Register. Q.A internacionalmente.
- ✓ Se ha extendido la implantación de este SGC a los procesos de añejamiento, fabricación de rones y rectificación de Alcohol Técnico B, abordando así la totalidad de los procesos de la fábrica.
- ✓ Laboratorio de UEB Ronera acreditado en los ensayos de acidez total y grado alcohólico en rones, según la NC ISO/IEC 17025 “Requisitos Generales para la acreditación de Laboratorios de Calibración o Ensayo”.
- ✓ Laboratorio de ensayos de UEB Destilería competente.
- ✓ Aplica las Buenas Prácticas de Fabricación e Higiene según la NC 143: 2002 “Código de Prácticas. Principios Generales de Higiene de los Alimentos”.
- ✓ Cuenta con Sistemas de HACCP según la NC 136: 2002 “Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control. Directrices para su Aplicación”, lo que permite identificar, evaluar y controlar peligros físicos y químicos para la inocuidad de los rones y Alcoholes, con un enfoque sistemático y preventivo.

Todo esto le ha permitido obtener los siguientes logros:

Principales logros

- ✓ Certificación del Sistema de gestión de Calidad Embotellado, Añejamiento y Fabricación.
- ✓ Certificación del Sistema Análisis Riesgos y Puntos Críticos UEB Ronera.
- ✓ Certificación del Sistema Análisis Riesgos y Puntos Críticos UEB Destilería.
- ✓ Premio de Calidad al Ron Cubay Añejo en Feria Expocaribe.
- ✓ Medalla de Oro a Ron Cubay en Feria Internacional de la Habana 2002.
- ✓ Premio a la innovación y creatividad tecnológica dado en el año 2000 por Oficina Nacional de Patentes. OCPI, a la marca Cubay.

- ✓ CIR Ronera Central vanguardia nacional 2002.
- ✓ UEB Ronera vanguardia nacional 2001, 2002.
- ✓ UEB Destilería vanguardia nacional 2002.
- ✓ Ronera Central vanguardia nacional 2002.
- ✓ Laboratorio UEB Ronera "Competente" 2003.
- ✓ Distinción "Centro por la Salud" 2003.
- ✓ Declaración de "Sala de Caldera Eficiente". 2001.
- ✓ Acreditación del Laboratorio UEB Ronera 2005.
- ✓ Laboratorio UEB Destilería "Competente" 2006.
- ✓ Premio OMPI al trabajo de la Estrategia Marcaria de la Corporación Cuba Ron.

Dentro de las proyecciones para este año se encuentran:

- ✓ Certificación del SGC de los procesos de Fabricación y Añejamiento.
- ✓ Implantación de Sistema de Gestión Ambiental.
- ✓ Optar por sello de Reconocimiento Ambiental en la UEB Destilería.
- ✓ Continuar trabajando en la aplicación de las ISO 18000 de seguridad y salud del trabajo a partir de diagnóstico realizado en el 2005.
- ✓ Actualización de los sistemas de calidad acorde a la nueva norma ISO 22000:2005.

Principales Producciones

Dentro de la amplia gama de productos que elabora la Ronera Central se encuentran fundamentalmente:

Marca Havana Club :

- **Añejo Blanco**
- **Añejo 3 Años**

- **Añejo Especial**
- **Añejo Reserva**
- **Añejo 7 Años**

Marca Cubay:

- **Carta Blanca**
- **Añejo**
- **Dulce Ajerezado**

Dentro de la cartera de productos del Havana Club se fabrica su producto superior, el Cuban Barrel Proof. como su nombre lo indica, este va directamente del barril de roble blanco a la botella, lo que le confiere un sabor que lo distingue entre los demás.

La fábrica viene trabajando hace varios años en el Cubay Añejo Superior 10 Años, el cual ya fue presentado en el pasado mes de mayo en una feria internacional donde obtuvo muy buenos resultados, se espera que antes de finalizar el año en curso se comience su producción y comercialización.

Descripción General del Proceso Productivo:

El proceso de fabricación de ron en la Ronera Central comienza con tres materias primas fundamentales: aguardiente fresco, alcohol y azúcar.

El aguardiente fresco primeramente pasa por un proceso de añejamiento para luego diluirse y filtrarse. Con el azúcar se elabora el sirope alcoholizado, el mismo además contiene alcohol y agua .Por último el alcohol para incorporarse al proceso se diluye y se filtra.

También con la dilución - filtración de alcohol, la dilución – filtración de aguardiente y el sirope alcoholizado se elabora el Ron Base, el cual además puede contener color caramelo y ron base añejado. Luego el Ron Base elaborado se somete a un proceso de añejamiento, dicho proceso puede variar su tiempo de acuerdo al fin para el que se destine. Después de añejar el Ron Base se procede a la elaboración del Ron Terminado para lo que se necesita, en la mayoría de los casos, Ron Base añejado, dilución –

filtración de alcohol, dilución – filtración de Aguardiente, Ron Base, Sirope Alcoholizado y Color Caramelo. Después de elaborado el Ron Terminado se procede a la desmineralización de éste para luego filtrarlo.

El Ron Terminado ya desmineralizado y filtrado puede pasar al área de embotellado o venderse en cisternas.

Para el embotellado, además del Ron Terminado desmineralizado y filtrado se necesitan botellas, habilitados, cajas, separadores y cola Holmelt.

Con este Ron ya listo para embotellar primeramente se enjuagan las botellas para después llenarlas, las que luego serán tapadas y etiquetadas. Son embaladas en cajas, fundamentalmente de 12 botellas. Estas cajas son selladas y enviadas al almacén de Productos Terminados para su posterior venta. (*Ver Anexo No 2*)

Otras Generalidades de la Ronera Central.

Las actividades de producción son de suma importancia pues sus ventas están destinadas a la obtención de divisas para cubrir los gastos en esta rama y fundamentalmente como fuente de ingreso para el país.

Cuenta con varias áreas para la fabricación de sus productos, dentro de estas se tienen:

- 1- Una planta de destilería dedicada a la producción de alcohol mediante la rectificación de alcohol flema.
- 2- Cinco naves de añejamiento equipadas con envase de roble blanco americano, destinado a darle color y sabor a los rones.
- 3- Una planta para la fabricación de diferentes tipos de rones.
- 4- Una línea para el embotellado, tapado y etiquetado de rones, la cual es de nueva adquisición y por tanto representa una tecnología de punta a nivel internacional, la cual le ha brindado una nueva imagen al producto desde 2004.

La empresa posee un sistema de gestión integral llamado Cuba Ron, elaborado en el centro de cálculo de Santa Cruz (Ronera situada en La Habana perteneciente a la Corporación Cuba Ron S.A.). Este sistema elabora de forma automática la consolidación

de estados financieros, además del resto de las actividades contables y financieras que se realizan en dicho centro.

En el *Anexo No 3* se pueden apreciar algunas imágenes de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”

2.2. Bases para la gestión del conocimiento organizativo.

Para implantar con éxito una gestión del conocimiento organizativo, que pueda proporcionar una ventaja competitiva sostenible a una organización, es importante comprender los elementos básicos necesarios para apoyar la creación, el almacenamiento, la generación, el uso y la distribución del conocimiento organizativo tácito y explícito. La literatura sobre las bases de gestión del conocimiento organizativo nos desvela en tres áreas de interés: procesos, personas y tecnología (Gold, 2001), en esta investigación solo se tratarán los **procesos de gestión del conocimiento**.

2.3. Organización que aprende.

En el libro *La quinta disciplina en la práctica* (1995) de Senge, son destacadas tres ideas o atributos fundamentales para lograr la asunción de la Organización que Aprende:

1. La primacía del todo: sugiere que las relaciones son literalmente más importantes que las cosas, y la totalidad más importante que las partes.
2. La índole comunitaria del yo: exhorta a ver la red de interrelaciones que existe entre nosotros. No existe una naturaleza humana independiente de su cultura. Una persona es una persona a causa de los demás.
3. El poder generador del lenguaje: iluminando la sutil interdependencia que opera cuando interactuamos con la “realidad”.

“La organización que aprende es un concepto que envuelve el corazón y la mente de los empleados en un cambio continuo, armonioso y productivo, proyectado para alcanzar los resultados deseados por la organización” (Garvin et al., 1998).

2.4. Procesos relativos al conocimiento.

Tanto académicos como directivos reconocen que los procesos de conocimiento han llegado a convertirse en un pre-requisito para el éxito de las organizaciones. Algunos autores sugieren que la habilidad de una organización para generar conocimiento es crucial (Nonaka y Takeuchi, 1995). Otros autores han apuntado la importancia del sistema de gestión en su totalidad y han sugerido algunos de los procesos que lo componen: captación, transmisión y utilización (DeLong, 1997); captación, recopilación, integración y experimentación (Leonard-Barton, 1995); creación, transmisión, integración y explotación (Teece, 1998); creación, transmisión y utilización (Skyrne y Amidon, 1998); y creación y procesamiento (Ivers, 1998), son solo unos pocos ejemplos. Si el conocimiento es, en realidad, el factor productivo más estratégico, debe centrarse en su producción, adquisición, desplazamiento, retención y aplicación. Un examen de todos estos procesos nos permite agruparlos en cinco dimensiones: captura, almacenamiento, generación, uso y transmisión del conocimiento. Cada una de las categorías se explica con más detalles a continuación.

2.4.1. Procesos de Captura del conocimiento.

Los procesos orientados hacia la captura del conocimiento son aquellos enfocados hacia la obtención de conocimientos, muchos términos se utilizan para describir estos procesos: adquirir, buscar, generar, crear captar, recopilar, etc. Todos estos términos tienen en común que se refieren a la acumulación de conocimientos. La innovación, otro aspecto de la captura de conocimiento, consiste en la creación de nuevos conocimientos mediante la utilización del ya existente. Esta actividad requiere esfuerzos muy concretos y un alto grado de experiencias en la identificación y la captación de nuevos conocimientos. La mejora en la utilización del conocimiento existente y una captación más eficaz del nuevo, son cuestiones clave en el proceso de captura de conocimiento. Dos ejemplos de procesos orientados hacia la captación son el benchmarking y la recopilación de conocimientos. Mediante benchmarking una organización busca e identifica prácticas ajenas en la propia organización o en otras organizaciones, después valora la situación en la que se encuentra el proceso para identificar fallos o problemas. Una vez que estas

prácticas o modalidades de las mismas se han identificado, la organización puede obtener ese conocimiento para utilizarlo internamente.

La colaboración con otras empresas es crucial para la captura del conocimiento, sin embargo, la habilidad para captar conocimiento se basa en parte en la capacidad de absorción de la empresa.

El compartir tecnología, intercambiar personal y establecer vínculos entre la organización y sus socios en una alianza o empresa mixta se ha demostrado que facilita la acumulación de conocimiento. Estos procesos permiten a los directivos obtener conocimiento de fuera de sus organizaciones, por ello representan un potencial de creación de conocimiento. Puesto que las empresas compiten actualmente en su habilidad para crear y utilizar conocimiento, la mejora en la utilización del conocimiento existente y una más eficaz captura del conocimiento se convierten en imperativos. De esta forma, uno de los procesos clave de gestión del conocimiento es el de captura de conocimiento.

2.4.2. Procesos de Almacenamiento del conocimiento.

Los procesos de gestión del conocimiento orientados hacia el almacenamiento son aquellos que intentan darle utilidad al conocimiento existente. Algunos de estos procesos que permiten al archivo o almacenamiento del conocimiento son la habilidad de una empresa para organizar el conocimiento y estructurarlo.

Una organización debe desarrollar un marco para organizar y estructurar el conocimiento. Sin estándares comunes de representación, no existe consistencia ni elementos en común, lo que hace que ese conocimiento sea difícil de gestionar eficazmente. La organización eficaz del conocimiento facilita el acceso al conocimiento en la organización.

El conocimiento sobre una determinada materia puede hallarse en distintas partes de la organización y en diferentes sistemas. La combinación e integración de este conocimiento reduce la redundancia a niveles adecuados y mejora la eficiencia al eliminar el exceso de volumen. Estos procesos permiten a la organización actualizar el conocimiento obsoleto.

2.4.3. Procesos de Generación del conocimiento.

La generación del conocimiento, se entiende como la producción y aporte intelectual respecto a un problema de estudio, basado en resultados de investigación. Esta producción del conocimiento puede concretarse, principalmente, en tres modalidades: artículos científicos, libros o informes técnicos.

La generación de conocimiento organizativo requiere que las experiencias del personal se compartan y se transmitan. Esta colaboración puede darse a dos niveles en la organización: entre individuos o entre la organización y su red de colaboradores, clientes, proveedores, etc. La colaboración entre individuos provoca la aparición de las diferencias individuales (modos de pensar, herramientas o técnicas preferidas, experiencias, etc.), que pueden utilizarse para la creación del conocimiento. Se asume, así, que la interacción entre individuos promueve el aprendizaje. La colaboración entre individuos es también la base para la socialización del conocimiento (Nonaka y Tekeuchi, 1995). La colaboración entre organizaciones es también una fuente potencial de conocimiento. En empresas intensivas en tecnología, la competencia se basa en la velocidad de adquisición del conocimiento. Las capacidades claves son cada vez más utilizadas para encontrar y generar conocimiento.

2.4.4. Procesos de Uso del conocimiento.

La utilización del conocimiento comprende aquellos procesos que se orientan hacia la aplicación real del conocimiento. Son escasas las aportaciones que se han dedicado a los resultados de la aplicación eficaz del conocimiento. La aplicación efectiva parece considerarse principalmente como una actividad opuesta a la componente explícita del conocimiento. Por ejemplo, Nonaka y Tekeuchi (1995), consideran la habilidad de una

organización para crear conocimiento, pero parecen asumir que una vez que se crea se utilizará eficazmente. Las características de los procesos asociados con la utilización del conocimiento comprenden la recuperación, la aplicación, las aportaciones y el compartir el conocimiento.

El análisis sobre el conocimiento en el servicio al cliente, Davenport (1998) apuntan que la aplicación efectiva del conocimiento ayuda a las empresas a mejorar su eficiencia y a reducir costos. De esta forma, un proceso de gestión del conocimiento clave es el proceso de utilización del conocimiento.

2.4.5. Procesos de Distribución del conocimiento.

Estos procesos están orientados hacia la diseminación del conocimiento por la organización, buscando una distribución más efectiva. El conocimiento debe ser transmitido a otros dentro de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La coordinación de especialistas (que poseen un determinado tipo de conocimiento) dentro de la empresa es la tarea fundamental de cualquier organización (Grant, 1996). Un enfoque que sostiene que la transferencia de conocimiento dentro de la empresa no es una forma eficiente mediante la cual utilizar el conocimiento. La clave de una integración eficaz es minimizar la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización. Los diversos conocimientos de los distintos individuos se integraran todos para maximizar la eficiencia (Grant, 1996). De esta forma, un objetivo básico de cualquier organización debería ser integrar el conocimiento especializado de todos sus individuos (Grant, 1996).

El conocimiento organizativo es diferente del conocimiento individual. Una forma por la cual una organización puede convertir en útil el conocimiento de los individuos es mediante el establecimiento de mecanismos que conviertan el conocimiento individual en conocimiento organizativo. Las cuatro fases de este proceso han sido trazadas por Nonaka y Takeuchi (1995). Dos de estas fases son particularmente importante en esta

sección: la articulación de conocimiento tácito en conceptos explícitos y la combinación de diferentes tipos de conocimiento explícito. Davenport (1998) sugiere que el primero de estos procesos puede desarrollarse mediante discusiones en las denominadas comunidades electrónicas donde el resultado final se deposita en algún lugar al acceso de todos electrónicamente. Hansen (1999) señalan un enfoque ligeramente diferente. Las redes deben desarrollarse para estimular el concepto personal y así el conocimiento tácito puede compartirse entre los individuos.

La distribución del conocimiento entre individuos en una organización (denominada también transferencia interna de conocimiento) es un proceso vital para la organización. Las capacidades de la empresa se basan en cómo se estructura, coordina y comunica el conocimiento dentro de la misma. Esto implica la estructuración y localización del conocimiento necesario para transmitirlo a la persona que lo necesite, un proceso que es inherentemente difícil, pero que puede facilitarse mediante el uso de manuales o guías, de tecnología, de interacción entre los empleados, etc.

Como se indicó con anterioridad, las empresas actualmente compiten en su habilidad para utilizar eficazmente el conocimiento. Sin embargo, el conocimiento debe convertirse en algo que sea útil para la organización. Así, uno de los procesos clave de la gestión del conocimiento debería ser la transmisión de conocimiento que haga que el conocimiento nuevo y existente se convierta en útil para la organización.

2.5. Aspectos a evaluar en los procesos de conocimiento.

En la literatura se recogen una serie de elementos que permiten evaluar con eficiencia el nivel de desarrollo de cada uno de los procesos de gestión del conocimiento. Como resultado de dicha evaluación la organización puede adoptar las acciones necesarias para mejorar uno de los elementos más importantes dentro de la infraestructura como son los procesos lo que le permitiría una eficiente gestión del conocimiento y a la vez la

posibilidad de obtener ventajas competitivas frente a sus competidores. Estos elementos se describen a continuación, y la evaluación aplicando el procedimiento descrito en el epígrafe anterior, es el centro de esta investigación.

1. Captura del conocimiento

- a. Asignación de responsabilidades al personal encargado de la recogida de información exterior (publicaciones, correo, prensa, visitas a centros semejantes al instituto, etc.)
- b. Nivel de aportación del resto del personal que tiene que ver con la recogida de información a esta organización.

2. Almacenamiento del conocimiento

- a. Existencia de sistema de análisis y filtrado de información generada.
- b. Conocimiento del personal de las herramientas de almacenamiento del conocimiento.
- c. Existencia de medios técnicos para acceder a la información/ conocimiento almacenado.
- d. Existencia de algún responsable de actualización de la información.
- e. Existencia de restricciones de acceso a la información sobre procesos clave.
- f. Factibilidad y rapidez de acceso a la información deseable.

3. Generación del conocimiento

- a. Automatización en el intercambio de información y métodos de trabajo utilizados

4. Uso del conocimiento

- a. Utilidad de la información almacenada.
- b. Existencia de un índice de números de consultas realizadas por conocimiento.

5. Distribución del conocimiento

- a. Existencia de mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por varias personas.
- b. Transmitir y compartir regularmente la información.
- c. Difundir las mejores prácticas.
- d. Efectividad de la difusión de información.

2.6. Descripción de las actividades realizadas para el estudio empírico.

Una vez revisada la literatura el autor propone llevar a cabo entrevistas individuales, revisión de la documentación histórica y reuniones y entrevistas al equipo de dirección.

Cada una de las cuestiones de la entrevista se centró en los elementos de “procesos” desarrollándose las siguientes actividades para realizar el estudio exploratorio.

1. Inicialmente se determinó la muestra para el estudio (*Ver Anexo No 4*), en el caso del consejo de dirección se trabajó con el 100%.
2. Los participantes en el estudio del caso fueron en primer lugar el consejo de dirección de la Ronera, además de los trabajadores administrativos y los técnicos.
3. Se redactó un glosario de términos relacionados con la gestión del conocimiento, para unificar la terminología a utilizar en el estudio. (*Ver Anexo No 5*).
4. Se realizaron entrevistas con los miembros del consejo de dirección y los demás participantes de la investigación. (*Ver Anexo No 6 y No 7*).
5. Revisión de la documentación disponible con la idea de evaluar los procesos.
6. Análisis preliminar de los datos recogidos, tanto de las entrevistas individuales como de la revisión de la documentación histórica disponible.
7. Entrevista grupal con el consejo de dirección con el propósito de estimular la discusión acerca de las mismas cuestiones planteadas en las entrevistas individuales para poder llegar a un consenso.
8. Análisis de todos los datos recabados en las entrevistas individuales, la revisión de documentos, las encuestas y la entrevista grupal al consejo de dirección. El análisis de datos incluye un proceso iterativo de agrupamiento, transformación de datos, triangulación de múltiples fuentes de datos y una búsqueda de evidencias positivas o negativas.

9. Confección del informe que aparece en el cuerpo del trabajo donde se consideran tres etapas; fase 1, revisión inicial de datos; fase 2, extracción de conclusiones y la fase 3, confirmación de conclusiones.

Conclusiones Parciales

- ④ Dentro de las bases de la gestión del conocimiento organizativo la literatura revela tres áreas de interés: procesos, personas y tecnologías las cuales posibilitan proporcionar una ventaja competitiva a la organización.
- ④ En la literatura aparecen una serie de clasificaciones sobre los procesos, en esencia la casi totalidad de los autores coinciden en cinco procesos fundamentales que son la captura, almacenamiento, generación, uso y distribución del conocimiento, los cuales se tomaron como base en esta investigación.
- ④ En función de la revisión bibliográfica se determinaron los principales elementos a tener en cuenta para evaluar la situación específica de cada uno de los procesos de gestión del conocimiento como centro de esta investigación.
- ④ El procedimiento propuesto es el resultado de la experiencia en la aplicación de este tipo de investigaciones, consultados y propuestos por la autora.

CAPITULO III: Evaluación del proceso de Gestión del Conocimiento en la Ronera Central.

Introducción

Una vez concluido los capítulos teóricos se procede a la determinación práctica de la situación específica del proceso de gestión del conocimiento como parte integrante de la infraestructura del conocimiento, como se explicó en los capítulos anteriores.

El propósito es evaluar el proceso de conocimiento a partir de cada una de sus funciones y de los elementos que se recogen en la literatura como métricas de los mismos, para ello se utilizaron tanto entrevistas individuales como colectivas, además de la revisión de la documentación.

A continuación se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis y síntesis de la información brindada por el personal que participó en la investigación en función de cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena".

3.1. Organización que aprende.

"Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central". Senge (1995)

El resultado de la aplicación de la encuesta "Prueba de la Organización que Aprende" (Garvin et al., 1998). se inclina hacia las respuestas frecuentemente y a veces, predominado esta última, obteniéndose por un consenso unánime de los entrevistados que la causa fundamental de la misma es la poca confianza respecto al intercambio de conocimientos y la poca diseminación de los mismos a través de toda la organización.

Este resultado se puede validar a través de la evaluación de los procesos de la gestión del conocimiento en la Ronera.

3.2. Procesos.

El grado de aportación del elemento “PROCESOS” a una eficaz gestión del conocimiento, en el marco global de la Ronera, se basa en la identificación y descripción de los distintos procesos de conocimiento en sus diferentes fases, para a continuación, analizar cómo se gestionan o dirigen y si ello favorece o no los objetivos del marco global.

3.2.1. Captura del conocimiento.

Esto se refiere a los mecanismos mediante los cuales la Ronera hace que los conocimientos lleguen a ella. Se analizaron los siguientes aspectos referidos a este proceso:

3.2.1.1. Asignación de responsabilidades al personal encargado de la recogida de información del exterior.

Uno de los problemas fundamentales que tiene la Ronera es la falta de articulación o integración de la información de las entidades con las que contacta, así como de las informaciones que se recopilan individualmente a través de los cursos de capacitación en el exterior de la entidad, postgrados, maestrías, cursos de superación o eventos con impactos nacional e internacional, etc., de tal manera que esa información en la mayoría de los casos no se disemina quedándose generalmente para el uso individual de los beneficiados. A tal efecto se le propone a la Ronera Central la posibilidad de incorporar una persona cuya responsabilidad fundamental sea la integración de esta información (Gestor del Conocimiento), mediante la relación directa con los técnicos de la organización que han llevado a cabo los contactos o participado directamente en los proyectos de investigación e inversión, etc. Con esta iniciativa se buscará superar la falta de integración y articulación de toda esta información. No obstante, las funciones de esta persona no se reducirán a este aspecto, sino que además está responsabilizada con toda la información que la Ronera emite al exterior (*Ver Anexo No 9*). No se monopolizará la recogida de información del exterior ya que el contacto del personal de la Ronera es

constante, lo que hace que sean diferentes personas las que recogerán información del exterior. Pese a esta diversidad de canales de recogida de información, este nuevo puesto tiene la responsabilidad de recoger e integrar la información de todos ellos. Todo este proceso de recogida de información debe realizarse con la ayuda de un software el cual debe tener acceso pleno a las diferentes bases de datos existentes en la Organización.

Asignación de responsabilidades al personal encargado de la recogida de información del exterior			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Persona a incorporar (Gestor del Conocimiento)	Responsabilidad fundamental será la integración de la información, mediante el contacto directo con los técnicos de la organización que han llevado a cabo los contactos con el exterior	Entrevistas individuales
Fase 2: Extracción de conclusiones	Persona a incorporar (Gestor del Conocimiento)	Las funciones de esta persona no se reducirán a este aspecto, sino que además está responsabilizada con toda la información que la Ronera emite al exterior	Entrevistas colectivas.
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Asignación de responsabilidades a un colectivo para la recogida de información del exterior	Esta persona no monopolizará la recogida de información del exterior ya que el contacto del personal de la Ronera es constante, lo que hace que sean diferentes personas las que recogerán información del exterior	Entrevistas individuales y colectivas.

3.2.1.2. Nivel de aportación del resto del personal que tiene que ver con la recogida de información a esta organización.

La Ronera involucra muchos de sus trabajadores administrativos, dirigentes y técnicos a cursos de capacitación, postgrados, maestrías, cursos de superación o eventos con impactos nacional e internacional, realiza intercambio de conocimientos y tecnologías con institutos semejantes, etc., es que se puede apreciar que una gran parte de estos

trabajadores anteriormente mencionados tiene contacto con el exterior y, por tanto, recogen información externa. Gran parte de este personal mantiene la información capturada para sí mismos, sin hacerla explícita. Con la incorporación de la persona destinada a la recopilación de la información (Gestor del Conocimiento), la integración de la información se hará más explícita, más fácilmente utilizable y por ende más valiosa, diseminándose de una forma más rápida y efectiva a través de toda la organización.

Nivel de aportación del resto del personal que tiene que ver con la recogida de información a esta organización.			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Participación en cursos de capacitación, postgrados, maestrías, etc.	Una gran parte de los trabajadores tienen contacto con el exterior y por tanto recoge información externa	Entrevistas individuales
	Nueva persona a incorporar (Gestor del Conocimiento)	Con la incorporación de esta persona la información se hará más explícita, más fácilmente utilizable y más valiosa	Entrevistas individuales
Fase 2: Extracción de conclusiones	Participación en cursos de capacitación, postgrados, maestrías, etc..	Las personas que participan aportan gran cantidad de información para luego ser integrada por el responsable que será designado para este trabajo	Entrevistas individuales y colectivas
	Nueva persona a incorporar (Gestor del Conocimiento)	Es la persona que integrará toda la información capturada	Entrevistas individuales y colectivas
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Nivel de aportación del resto del personal que tiene que ver con la recogida de información en esta organización.	Una gran parte de los trabajadores administrativos, dirigentes y técnicos tienen contacto con el exterior y por tanto recogen información externa y habrá una persona para integrar toda esta información	Entrevistas individuales y colectivas

3.2.2. Almacenamiento del conocimiento.

Esto se refiere a los mecanismos mediante los cuales se mantiene la información y el conocimiento adquirido y/o generado. A continuación se analizan los aspectos considerados dentro de este proceso:

3.2.2.1. Existencia de sistema de análisis y filtrado de información generada.

En la Ronera no existen sistemas de estas características, aunque el Director General hizo la petición al Informático de trabajar en la confección de un software que cumpla con las mismas. En general, la información en la Ronera queda depositada en bancos de datos, donde se encuentra toda la información referidas a los distintos proyectos.

3.2.2.2. Conocimiento del personal de las herramientas de almacenamiento de la información.

Según lo que constatan los participantes en la investigación, existe un conocimiento de todas estas herramientas, pero resulta que la principal dificultad respecto a ellas no está en el conocimiento o desconocimiento de las mismas, sino en la falta de utilización. Tanto los directivos como los técnicos y trabajadores administrativos, afirman que se trata más de un problema de motivación a la utilización de estas herramientas que de desconocimiento.

Conocimiento del personal de las herramientas de almacenamiento de la información			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Intranet de la Ronera	Herramientas de almacenamiento que existe en la Ronera	Documentación
Fase 2: Extracción de conclusiones	Intranet de la Ronera	Tanto los directivos así como los técnicos y trabajadores administrativos constatan que existe un conocimiento de todas estas herramientas	Entrevistas individuales
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Conocimiento del personal de las herramientas de almacenamiento	Los directivos así como los técnicos y trabajadores Administrativos, plantean que se trata más de un problema de motivación a estas herramien-	Documentación, entrevistas individuales y revisión teórica

		tas que de desconocimiento	
--	--	----------------------------	--

3.2.2.3. Existencia de medios técnicos para acceder al conocimiento almacenado

En la actualidad tras el proceso de modernización de los sistemas de información, la Ronera cuenta con 28 Computadoras y 14 de ellas se encuentran conectadas en red, formando éstas una pequeña intranet en el edificio administrativo. Se está ejecutando en estos momentos la inversión de la conexión a través de fibra óptica de las restantes computadoras en la organización. Esto comparado con la plantilla actual de dirigentes, técnicos y trabajadores administrativos (58 trabajadores) confirma la escasez de hardware como para poder acceder a la información almacenada.

Existencias de medios técnicos para acceder al conocimiento almacenado			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Medios técnicos de la Ronera	La Ronera cuenta con 28 Computadoras, de ellas 14 conectadas en red.	Documentación
Fase 2: Extracción de conclusiones	Medios técnicos de la Ronera	Confirmación por trabajadores	Entrevistas individuales
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Existencias de medios técnicos para acceder al conocimiento almacenado	Confirma la escasez de hardware como para poder acceder a la información almacenada	Documentación y entrevistas individuales

3.2.2.4. Existencia de algún responsable de actualización de la información

La Ronera cuenta con responsables de actualización y manejo de la información ya que en las Direcciones General y de Operaciones existen responsables de actualizar la información compartida con una frecuencia que depende del momento que arribe la misma, además se cuenta con un informático que administra todos los datos de las diferentes áreas desde la Dirección de Economía.

Existencia de algún responsable de actualización de la información			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes

Fase 1: Revisión inicial de datos	Direcciones General y de Operaciones	de	Conjunto de tareas y deberes de los responsables	Entrevistas individuales
Fase 2: Extracción de conclusiones	Dirección de Economía	de	La base de datos que recoge todas las incidencias de los trabajadores de la Ronera	Entrevistas individuales
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Existencia de responsables de actualización y manejo de información	de	Direcciones General y de Operaciones.	Entrevistas individuales, colectivas y de revisión de documentos

3.2.2.5. Existencia de restricciones de acceso a la información sobre procesos clave.

El contenido de la Intranet de la Ronera, recoge una serie de recursos compartidos, que tienen el acceso restringido en función de su contenido. En esta Intranet se halla la gran mayoría de la información que gestiona la Ronera.

Existencia de restricciones de acceso a la información sobre procesos clave			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Intranet de la Ronera	Existencia de carpetas con accesos restringidos	Documentación
Fase 2: Extracción de conclusiones	Intranet de la Ronera	Existencia de accesos restringidos	Entrevistas individuales
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Existencia de restricciones de acceso a la información sobre procesos claves	Existencia de accesos restringidos	Documentación y accesos restringidos

3.2.2.6. Facilidad y rapidez de acceso a la información disponible

Debido a la infraestructura informática, y a la formación que el personal tiene sobre el funcionamiento de la infraestructura, la facilidad y rapidez de acceso está garantizada en el edificio administrativo, no siendo así en el resto de la organización, también lo obstaculizan las limitaciones de la tecnología existente.

Facilidad y rapidez de acceso a la información disponible			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Medios de la Ronera	28 Computadoras, 14 de ellas conectadas en red formando una pequeña intranet en el edificio administrativo.	Documentación
	Formación del personal de la Ronera.	Conocimiento y formación sobre el manejo de las herramientas	Entrevistas individuales
Fase 2: Extracción de conclusiones	Medios de la Ronera.	Todos no tienen acceso a la Intranet	Entrevistas individuales
	Formación del personal de la Ronera.	Todo el personal sabe utilizar, aunque no todos lo utilizan	Entrevistas individuales
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Facilidad y rapidez de acceso a la información disponible	La facilidad y rapidez de acceso está garantizada para el personal del edificio administrativo, no siendo así para el resto de la organización, también se obstaculizada por las limitaciones de acceso indicadas anteriormente y por la falta de motivación	Documentación y accesos restringidos.

3.2.3. Generación del conocimiento.

Este proceso se refiere a la producción y aporte intelectual del conocimiento adquirido, basado en resultados de investigaciones o proyectos realizados por la organización. A continuación se analiza el aspecto más considerado dentro de este proceso:

3.2.3.1 Automatización en el intercambio de información y métodos de trabajo utilizados

Es posible a través de la infraestructura de la Intranet intercambiar información. El chateo constante le permite al personal cambiar opiniones respecto a ideas de proyectos o sobre alguna temática específica según las necesidades de aprendizaje del personal, así como la constante consulta con la página WEB y las bases de datos compartidas.

Aunque no existe un solo método de trabajo para la generación del conocimiento, (generación individual, tormenta de ideas y trabajo en equipo), es el trabajo en equipo el método más explotado en esta organización.

Automatización en el intercambio de información y métodos de trabajo utilizados.			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Medios de la Ronera	28 Computadoras, 14 de ellas conectadas en red formando una pequeña intranet en el edificio administrativo.	Documentación
	Capacitación del personal que lo utiliza	Conocimiento y formación sobre el manejo de la informática.	Documentación
	Proyectos realizados	Trabajo en equipos para la generación de las mejores ideas	Documentación
Fase 2: Extracción de conclusiones	Medios de la Ronera	28 Computadoras, 14 de ellas conectadas en red formando una pequeña intranet en el edificio administrativo.	Entrevistas individuales
	Capacitación del personal que lo utiliza	Conocimiento y formación sobre el manejo de la informática.	Entrevista individuales y colectivas.
	Proyectos realizados	Trabajo en equipos para la generación de las mejores ideas	Entrevista individuales y colectivas.
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Automatización en el intercambio de información y métodos de trabajo utilizados.	La Ronera cuenta con 28 Computadoras, 14 de ellas conectadas en red formando una pequeña intranet en el edificio administrativo y se explota el trabajo en equipo en la organización.	Documentación, entrevistas individuales y colectivas.

3.2.4. Uso del conocimiento.

Aquí se trata de valorar los mecanismos que facilitan el uso del conocimiento.

3.2.4.1 Utilidad de la información almacenada.

La información almacenada en la Intranet de la Ronera no es suficiente, están almacenados muchos de los proyectos de investigación y desarrollo, cursos de

capacitación, eventos nacionales e internacionales, etc.,. Existe mucha fuga de información importante por la no existencia del personal necesario para su recopilación e integración, pero la información almacenada es de suma importancia pues esta permite el buen desarrollo de las actividades que se realizan habitualmente en la organización. No obstante, existen distintos niveles de utilidad de la información almacenada.

Utilidad de la información almacenada			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Intranet de la Ronera.	La información almacenada en la Intranet de la Ronera no es suficiente. Hay fugas de informaciones importantes.	Documentación
Fase 2: Extracción de conclusiones	Intranet de la Ronera.	Tal es la utilidad de la información almacenada que facilita el buen desarrollo de las actividades que se realizan habitualmente en la organización.	Entrevistas individuales
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Utilidad de la información almacenada	La información almacenada es útil, aunque existen distintos niveles de utilidad en la información almacenada	Documentación, entrevistas individuales y colectivas

3.2.4.2. Existencia de un índice del número de consultas realizadas por conocimiento.

No existe a nivel formal ningún tipo de indicador referido al número de consultas realizadas por conocimiento.

3.2.5. Distribución del conocimiento.

Este proceso indica los mecanismos mediante los cuales la información en la Ronera se distribuye entre el personal de la organización. Se analizan los siguientes aspectos respecto a este proceso:

3.2.5.1. Mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por varias personas

La Ronera dispone de algunas herramientas que permiten el libre acceso a experiencias o proyectos pasados. Se destacan entre estas herramientas las siguientes:

1. **Carpetas de proyectos, de investigaciones y desarrollo:** se encuentran identificados todos los proyectos e investigaciones desarrollados por la Organización, cada carpeta de proyecto incluyen todos los documentos generados.
2. **Encuestas de satisfacción al Cliente y encuestas a proveedores:** se encuentran bien definidos los resultados y los planes de acción a ejecutar.
3. **Bases de datos de cada Dirección:** se almacena aquí documentaciones sobre cada dirección de la organización, así como informaciones de capacitación y trabajos en equipos realizados por cada departamento.

Mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por varias personas			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Intranet de la Ronera.	Carpeta de proyectos, investigaciones y desarrollo, encuestas de satisfacción al cliente y encuestas a proveedores, bases de datos de cada dirección.	Documentación
Fase 2: Extracción de conclusiones	Intranet de la Ronera.	Remisión a las herramientas existentes en la Intranet	Entrevistas individuales
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por varias personas	Los existentes en la Intranet de la Ronera.	Documentación, entrevistas individuales y Colectivas.

3.2.5.2. Transmisión y compartimiento regular de información

Algo que favorece la transmisión y el compartimiento de la información es una adecuada infraestructura tecnológica y la organización del trabajo.

En cuanto a la infraestructura, ésta existe pero no lo suficientemente ampliada al resto de la organización para ejecutar una diseminación correcta de información, la no conexión a la intranet de la Ronera de muchas de sus computadoras trae consigo que muchas de las informaciones compartidas por esta vía sea restringida a solo una pequeña parte del personal, aunque en el edificio administrativo si fluye regularmente la información que se logra almacenar. En cuanto a la organización del trabajo, el método más utilizado en la Ronera es el trabajo en equipo, lo cual favorece a la transmisión regular del conocimiento.

Como se ha expuesto anteriormente hay fugas de información provenientes del exterior por la poca concientización del personal que se las queda para su uso individual y no son compartidas ni transmitidas al resto de la organización.

Transmisión y compartimiento regular de información			
Fases	Evidencias	Descripción	Fuentes
Fase 1: Revisión inicial de datos	Medios de la Ronera.	Infraestructura disponible (hardware y software)	Documentación
	Participación en proyectos	Forma de trabajo preponderante en la Ronera.	Entrevistas individuales
Fase 2: Extracción de conclusiones	Medios de la Ronera.	Remisión a las herramientas existentes en la intranet	Entrevistas individuales
	Participación en proyectos	Facilita el compartimiento de información	Encuestas, entrevistas individuales y Colectivas
Fase 3: Confirmación de conclusiones	Transmisión y compartimiento regular de información	Con el trabajo en equipo y la infraestructura adecuada, se favorece más la transmisión y compartimiento de información regular, aunque esto solo ocurre con el personal del edificio administrativo pues el resto del personal no cuenta con los medios conectados a la infraestructura de la organización.	Documentación, entrevistas individuales y colectivas

3.2.5.3. Difusión de las mejores prácticas

En la Ronera no existe actualmente un procedimiento formal de difusión, ni de detección de mejores prácticas, lo cual no impide que de forma inconsciente se este llevando a cabo. La organización aprende de experiencias pasadas, a través del trabajo cotidiano del grupo de expertos practican lo que creen que en ese momento puede ser lo mejor, eso no impide que ese proyecto pueda ser cambiado o mejorado.

3.2.5.4. Efectividad de la difusión de información

No existe a nivel formal ningún tipo de indicador que de la efectividad de la difusión de la información, puesto que es algo lo cual se puede considerar abstracto y subjetivo. Pero la propia utilización de las herramientas informáticas de trabajo hace que el grupo de expertos concluya que la información no se difunde efectivamente, puesto que falta mucha motivación en el uso de las mismas y solo se limita el uso de la intranet al personal del edificio administrativo.

3.3. Propuestas de Medidas para crear una ventaja competitiva basada en la cultura de la Gestión del Conocimiento.

Según las condiciones en que se encuentran los procesos de Gestión del Conocimiento en la Ronera, deben tomarse una serie de acciones que posibilitarían una adecuada instrumentación de un modelo completo de Gestión del Conocimiento con el propósito de crear una ventaja competitiva. Estas acciones son las siguientes:

1. Incorporar una persona (Gestor del Conocimiento) cuya responsabilidad fundamental sea la integración de la información de las entidades con las que contacta, mediante la relación directa con los técnicos que llevan a cabo los contactos o participan directamente en los proyectos de investigación y capacitación.
2. La Ronera deberá crear un sistema que permita el análisis y filtrado de la información generada, de forma tal que genere una política de seguridad en la que el acceso esté en función del tipo de información.
3. La dirección de la Ronera debe trabajar en las vías para lograr que todo el personal del instituto que capta o genera conocimiento emplee las herramientas

disponibles para su almacenamiento, así como culminar la inversión de la conexión a través de fibra óptica de las restantes computadoras en la organización.

4. Evaluar la posibilidad de realizar una inversión para la adquisición de nuevos equipamientos informáticos y de esta forma mejorar la disponibilidad de medios técnicos para el almacenamiento de conocimiento.
5. Establecer un mecanismo que permita conocer el número de consultas realizadas por conocimientos.
6. Establecer un mecanismo que garantice la difusión de las mejores prácticas.

Conclusiones Parciales.

ASPECTOS ANALIZADOS	CONCLUSIONES
ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	
Prueba de la Organización que Aprende	Poca confianza respecto al intercambio de conocimientos y poca diseminación de los mismos a través de toda la organización
CAPTURA DEL CONOCIMIENTO	
Asignación de responsabilidades al personal encargado de la recogida de información del exterior.	Se le ha recomendado a la Ronera la necesidad de incorporar una persona cuya responsabilidad fundamental sea la integración de toda la información recogida (Gestor del Conocimiento). Con esta iniciativa se buscará superar la falta de integración y articulación de toda esta información. Esta persona no monopolizará la recogida de información del exterior ya que el contacto del personal de la Ronera es constante, lo que hace que sean diferentes personas las que recogerán información del exterior. Pese a esta diversidad de canales de recogida de información, este nuevo puesto tiene la responsabilidad de recoger e integrar la información de todos ellos. Todo este proceso de recogida de información se realizará con la ayuda de un software, el cual tendrá acceso pleno a todas las bases de datos de la organización.
Nivel de aportación del resto del personal que tiene que ver con la recogida de información a esta organización.	La gran mayoría del personal tiene contacto con el exterior y por lo tanto recoge información externa, debe existir una persona que integre toda esa información.
ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	
Existencia de sistema de análisis y filtrado de información generada.	No hay nada explícito al respecto, aunque se realizó la petición de la confección de un sistema que cumpla con estas características.

Conocimiento del personal de las herramientas de almacenamiento del conocimiento.	Los directivos plantean que se trata más de un problema de motivación a estas herramientas que de desconocimiento.
Existencia de medios técnicos para acceder a la información/ conocimiento almacenado.	Confirma la escasez de hardware como para poder acceder a la información almacenada.
Existencia de algún responsable de actualización de la información.	Direcciones General y de Operaciones.
Existencia de restricciones de acceso a la información sobre procesos clave.	Existencia de accesos restringidos.
Factibilidad y rapidez de acceso a la información deseable.	La facilidad y rapidez de acceso está garantizada para el personal del edificio administrativo, no siendo así para el resto de la organización, también se obstaculizada por las limitaciones de acceso y por la falta de motivación
GENERACION DEL CONOCIMIENTO	
Automatización en el intercambio de información y métodos de trabajo utilizados.	La Ronera cuenta con 28 Computadoras, 14 de ellas conectadas en red formando una pequeña intranet en el edificio administrativo, se explota el trabajo en equipo en la organización.
USO DEL CONOCIMIENTO	
Utilidad de la información almacenada.	La información almacenada es útil, aunque existen distintos niveles de utilidad en la información almacenada.
Existencia de un índice de números de consultas realizadas por conocimiento.	Inexistencia de este aspecto.
DISTRIBUCION DEL CONOCIMIENTO	
Existencia de mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por varias personas.	Los existentes en la Intranet de la Ronera.
Trasmitir y compartir regularmente la información.	Con el trabajo en equipo y la infraestructura adecuada, se favorece más la transmisión y compartimiento de información regular, aunque esto solo ocurre con el personal del edificio administrativo pues el resto del personal no cuenta con los medios conectados a la infraestructura de la organización.
Difundir las mejores prácticas.	No existe un procedimiento formal de difusión.

Efectividad de la difusión de información.	No existe a nivel formal ningún tipo de indicador que de la efectividad de la difusión de la información.
--	---

A modo de resumen de este Capítulo y para lograr una mejor visualización de los resultados presentamos el elemento “**PROCESO**” con cada uno de los procesos de conocimiento que constituyen los aspectos que se han analizado, junto al sentido (positivo o negativo) de las evidencias encontradas en la Ronera para cada uno de los aspectos de cada proceso de conocimiento. Esto refleja los puntos fuertes y débiles en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” respecto al elemento “**PROCESO**”.

PROCESOS		
PROCESOS DE CONOCIMIENTO	ASPECTO	+/-
CAPTURA DEL CONOCIMIENTO	Asignación de responsabilidades al personal encargado de la recogida de información del exterior.	-
	Nivel de aportación del resto del personal que tiene que ver con la recogida de información a esta organización.	+/-
ALMACENAMIENTO DEL	Existencia de sistema de análisis y filtrado de información generada	-

CONOCIMIENTO	Conocimiento del personal de las herramientas de almacenamiento del conocimiento	+/-
	Existencia de medios técnicos para acceder a la información/ conocimiento almacenado	+/-
	Existencia de algún responsable de actualización de la información	+
	Existencia de restricciones de acceso a la información sobre procesos clave	+
	Factibilidad y rapidez de acceso a la información deseable	+/-
GENERACION DEL CONOCIMIENTO	Automatización en el intercambio y métodos de trabajo utilizados.	+
USO DEL CONOCIMIENTO	Utilidad de la información almacenada	+
	Existencia de un índice de números de consultas realizadas por conocimiento	-
DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO	Existencia de mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por varias personas	+
	Trasmitir y compartir regularmente la información	+/-
	Difundir las mejores prácticas	-
	Efectividad de la difusión de información	-

Conclusiones Generales

- ④ **Dentro de la dirección empresarial se incluye a la Gestión de Conocimientos que es una herramienta novedosa y en el caso específico de Cuba son insipientes los trabajos sobre el tema.**
- ④ La Gestión del Conocimiento ofrece a la organización que la aplica múltiples beneficios
- ④ Antes de decidirse a aplicar un modelo o programa de gestión del conocimiento es necesario tener en cuenta los errores que puede cometer la organización al aplicarla y que en lugar de hacer de ella una entidad que goce de los beneficios antes mencionados se convierta en una víctima de la mala implementación de la gestión del conocimiento.
- ④ Dentro de las bases de la Gestión del Conocimiento organizativo la literatura revela tres áreas de interés: procesos, personas y tecnologías las cuales posibilitan proporcionar una ventaja competitiva a la organización, en este caso particular el elemento “procesos” fue el centro de esta investigación.
- ④ En la literatura aparecen una serie de clasificaciones sobre los procesos, en esencia la casi totalidad de los autores coinciden en cinco procesos fundamentales que son la captura, almacenamiento, generación, uso y distribución del conocimiento, los cuales se tomaron como base en esta investigación.
- ④ Con la evaluación se pudo comprobar que el problema fundamental en esta Entidad como “Organización que Aprende” es la poca confianza respecto al intercambio de conocimientos y poca diseminación de los mismos a través de toda la organización, corroborándose a través de la evaluación de los procesos de Gestión del Conocimiento.
- ④ Estos procesos tienen un estado favorable para la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento, aunque presentan deficiencias tales como:

Captura del conocimiento

- ✓ La falta de articulación o integración de la información de las entidades con las que contacta, así como de las informaciones que se recopilan individualmente a través de los cursos de capacitación en el exterior de la Entidad.

Almacenamiento del conocimiento

- ✓ No existe explícitamente ningún sistema de análisis y filtrado de información generada, aunque se está trabajando para la implementación de un método que cumpla con estas características.
- ✓ Existe el conocimiento de todas las herramientas de almacenamiento, pero resulta que la principal dificultad respecto a ellas no está en el conocimiento o desconocimiento de las mismas, sino en la falta de utilización.
- ✓ Se observa una desproporción en cuanto a la plantilla actual de trabajadores de la Ronera y la cantidad de medios informáticos, ya que muchos de los investigadores y trabajadores administrativos no tienen acceso a una computadora en su puesto de trabajo, por lo que se confirma la escasez de hardware como para poder acceder a la información almacenada.
- ✓ Debido a la infraestructura informática, y a la información que el personal tiene sobre el funcionamiento de la infraestructura, la facilidad y rapidez de acceso está garantizada solo en el edificio administrativo, no extendiéndose al resto de la organización, también se ve afectada la rapidez de acceso a la información por las limitaciones actuales de la tecnología.

Uso del conocimiento

- ✓ No existe a nivel formal ningún tipo de indicador referido al número de consultas realizadas por conocimiento.

Distribución del conocimiento

- ✓ En la Ronera no existe actualmente un procedimiento formal de difusión, ni de detección de mejores prácticas, lo cual no impide que de forma inconsciente se este llevando a cabo
- ✓ No existe ningún tipo de indicador que de la efectividad de la difusión de la información, Pero la propia utilización de las herramientas informáticas de trabajo hace que el grupo de expertos concluya que la información no se difunde efectivamente, puesto que falta mucha motivación en el uso de las mismas y solo se limita el uso de la intranet al personal del edificio administrativo.
- Ⓢ El proceso de Generación del Conocimiento tiene una posición satisfactoria en esta Entidad, aunque no existe un solo método de trabajo para la generación del conocimiento, es el trabajo en equipo el método más explotado, obteniéndose a través de él resultados relevantes y que conllevan a cumplir los objetivos trazados por esta organización, haciendo un uso adecuado de los medios y herramientas informáticas con que se cuenta.
- Ⓢ Con el trabajo realizado se han alcanzado los objetivos trazados, conociéndose la situación actual en que se encuentran los procesos de Gestión del Conocimiento en la Ronera Central y proponiendo acciones de transformación que permitan implementar un modelo de Gestión del Conocimiento, por lo que la hipótesis planteada queda demostrada.

Recomendaciones

Según las condiciones en que se encuentran los procesos de Gestión del Conocimiento en la Ronera y a pesar de haberse realizado algunas recomendaciones en el Capítulo III, se considera que es necesario recomendar:

1. Capacitar al órgano de dirección y al personal en general en el tema de la Gestión del Conocimiento.
2. Modificar la cultura organizacional para pasar a la cultura de la Gestión del conocimiento.
3. Aprovechar el liderazgo participativo creando espacio donde se permita el intercambio del conocimiento de tácito a tácito.
4. Establecer negociaciones con ETECSA para contratar servicio de Internet.
5. Desarrollar las mejoras encaminadas a la difusión y generación del conocimiento.
6. Implementar el plan de medidas propuesto en el Capítulo III.
7. Introducir un modelo de Gestión del Conocimiento donde se garantice la solución de los problemas detectados y en particular garantice la difusión de las mejores prácticas.

Bibliografía

1. Aja Quiroga Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones 2002. <http://bvs.sld.cu>
2. Alavi, M. y Leidner, D. (2001): Review: Knowledge management Systems: Conceptual foundations and research issues". MIS Quarterly, 25 (1): 107-136
3. Arbonés, L.A. El conocimiento no se puede gestionar. Disponible en: <http://dois.mimas.ac.uk/DoIS/data/Articles/juljuljiky:2000:v:4:p:3639.html>
4. Autio, E., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G. (2000): " Effects of age atentry, Knowledge intensity and imitability on international growth". Academy of Management Journal, 43: 909-924
5. Brito Viñas Beatriz Cristina. Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación.2000
6. Buckley, P. y Carter, M. (2000):" Knowledge management in global technology markets". Long Range Planning, 33 (1): 55-71
7. Bueno Campos, E. (2002): "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)" en Hernández Mogollon, R (ed): "Gestión del Conocimiento: desarrollo teórico y aplicaciones". Ediciones La Coria. Trujillo.
8. Camison, C. (2000): "Sobre como medir las competencias distintivas: un exámen impírico de la fiabilidad y la validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". The Iberoamerican Academy of Management. First International Conference. Management Relate theory and Research: an Iberoamerican Perspective.
9. CapGemini. (2002): "La Gestión del Conocimiento en España-2001". IESE. Business School. Universidad de Navarra.
10. Carrión, M.J. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
11. Choo Chun Wei. The intelligent organization: movilizing organizational knowledge through information partnerships. SI. University of Toronto. 1996.

12. Consorcio GCDIT (2001): "situación actual e impacto en la Gestión del conocimiento". Robotiker.
13. Cruz Cordero Teresa. Consultoría gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento. Edt Félix Varela. Marzo 2000.
14. Cruz Cordero Teresa. Consultoría gerencial y cambio organizacional de la economía cubana CEEH-UH. Edt Félix Varela. Marzo 2001.
15. Cuesta, A. Gestión de competencias. La Habana. Ed. Academia. 2001
16. Daurell. F.A y Gamero Tinoco R. La gestión del conocimiento o la gestión de los activos intangibles. Telefónica I+D. #22. Septiembre 2001.
17. Davenport, T y Prusack, L (1998): "Working knowledge how organizations manage what they know". Boston: Harvard Business School Press.
18. Davenport, T, DeLong, D y Beer, M (1998) "Successful Knowledge management processes". Sloan Management Review, 39 (2): 43-57
19. DeLong, D y Fahey, L. (2000): "Diagnosing cultural barriers to knowledge management". Academy of Management Executive, 14(4): 113-127
20. Faloh, B.R. Gestión del conocimiento. El más valioso capital. Rev Ciencia, Innovación y desarrollo. Vol. 6, No e, 2001, pp. 26 – 30.
21. Gartner Group. Knowledge Management Scenario.
22. Garvin, D.A. et al, Aprender a Aprender, em revista HSM Management. No 9, 1998. pp 58-64. Sao Paulo. Ed Savana.
23. Gestión del conocimiento.com. Gestión del conocimiento. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm
24. Gold, A. H. (2001): "Towards a theory of organizational Knowledge Management Capabilities". UMI Dissertations, Chapel Hill.
25. Grant, R. (1996): "Toward a Knowledge based theory of the firm". Strategic Management Journal. 17 (SI): 109-122
26. Guerra Bustillo, Caridad W. Estadística. Ed Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. 1991 pp 136-137.
27. Gutiérrez, C.C. Estructura de las organizaciones y circulación de conocimientos. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com
28. <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

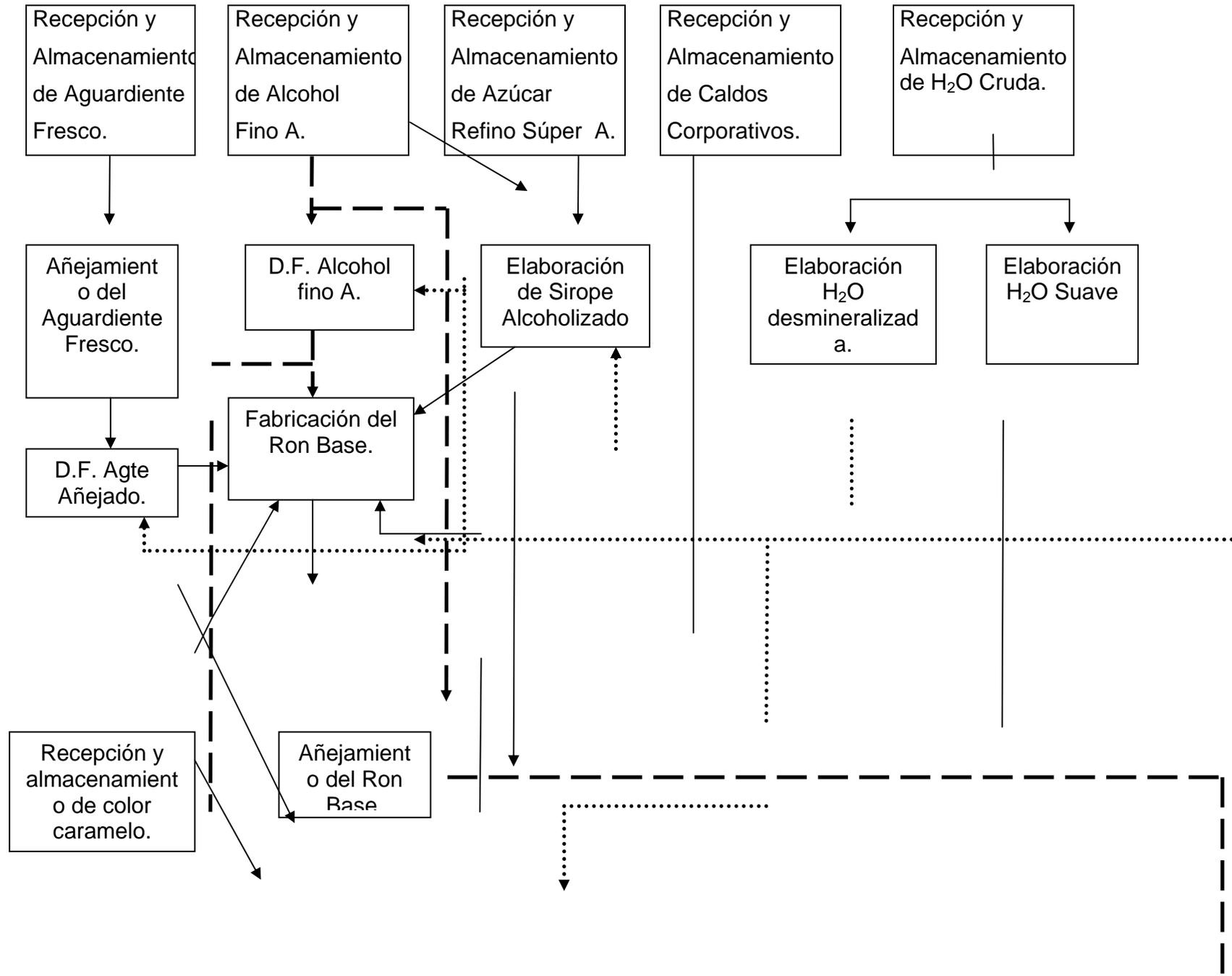
29. Ivers, K.S. y Barron, A. E. (1998): "Multimedia Projects in Educacion". Englewood, Co: Libraries Unlimited.
30. Lara .J.L. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina
31. Lead, A. G., Roldan, J. L. (2001): "Benchmarking and Knowledge Management: A European approach". OR Insing ht, 14 (4): 11-22
32. Leonard-Barton, D. (1995): "Wellsprings of Knowledge: building and sustraining the source of innovation". Boston: Harvard Business School Press.
33. Maestre Yenes Pedro, Diccionario de gestión del conocimiento . Edt Fundación Dintel.
34. Nonaka. I y Johanson. J .k Japanese Managemeny. What about the Hard Skills. Academy of Management, Review. Vol 10 #2 pp 181-191. 1985.
35. Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotais. "The knowledege Creation Company". Oxford University Press 1995.
36. O.Elliott, S. (1997): "Arthur Andersen maximizes its core commodity through comprensive Knowledge Management. Knowledge Management in Practice, 9, August-September
37. Peña Vendrell Pablo. Conocimiento el oro gris de las organizaciones. Edt Fundación Dintel. 2001 pp 54- 57.
38. Pérez López Susana. Elementos claves en la gestión del conocimiento. www. Gestión del Conocimiento.com. 2002.
39. Rodríguez Aida et al. Tablas Y Resumenes de Estadística. Edt. Enspes. La Habana. 1982. Pp 58-61
40. Sánchez, H.D. Gestión del conocimiento y papel de la Universidad en el proceso innovador. En Nuevos Patrones de Valor para una nueva economía. Fundación DINTEI, Madrid, 2001, pp. 30 – 53.
41. Senge Peter. La quinta disciplina en la práctica, Ed. Granica. Barcelona. 1995.
42. Skill. C. J Training Inventory of your Knowledge Management. American Productivity and Quality Center. www. apqc.org.
43. Skyrme, D. y Amidon, D. (1998): "New measures of success". Journald of Business Strategy, 19(1): 20-24

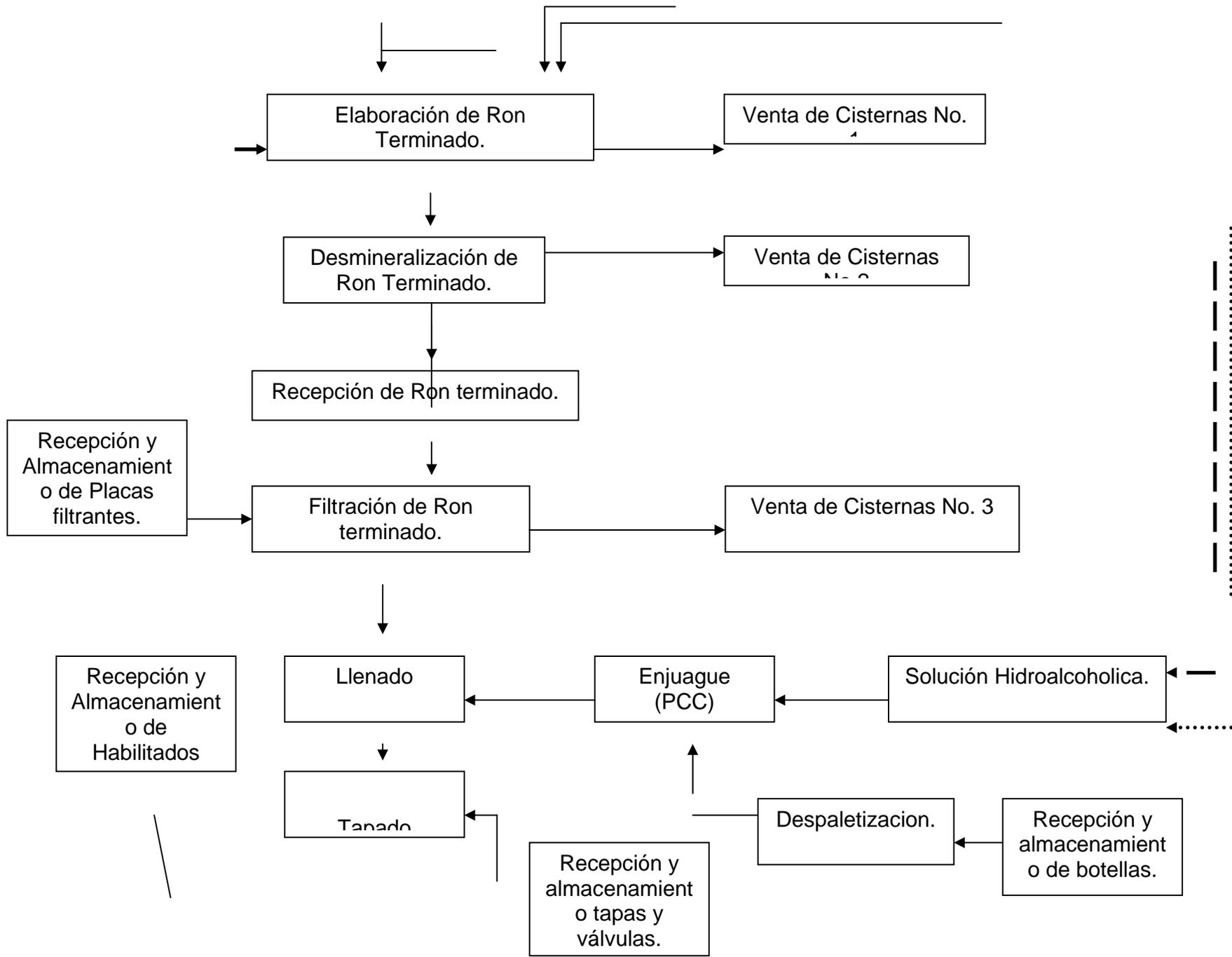
- 44.** Sveiby, K. E. (1997): "The new organizational wealth: managing and measuring Knowledge based assets". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 45.** Teece, D (1998): " The nature and structure of firms. En Dosi, I., Freeman, C. Nelson, R., Silverberg, G., y Soete, L. (eds): Technical change and economic. London: Printer.
- 46.** Training and Development Digest. Mayo del 2000. Canalwork.com.

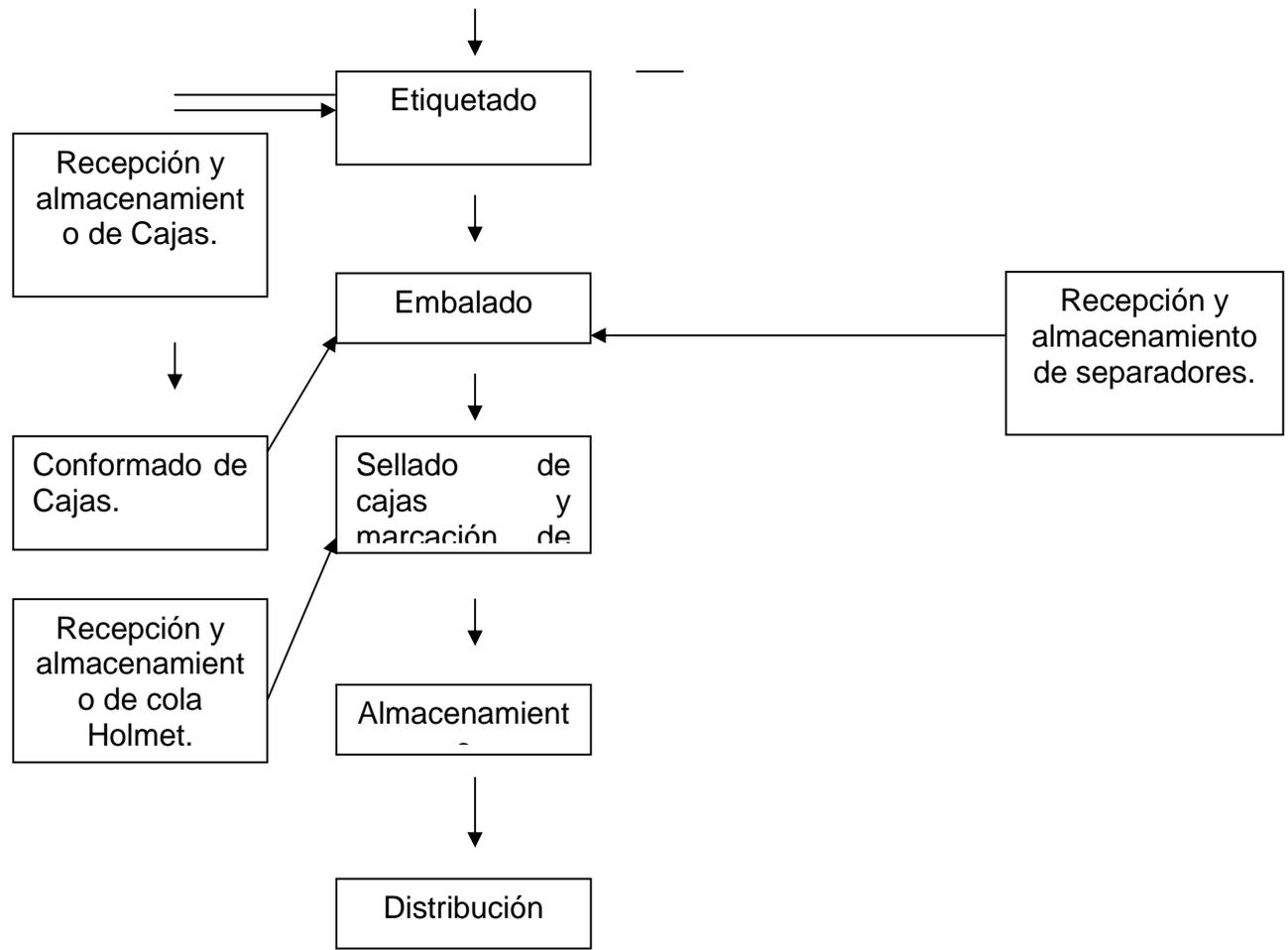
Anexo No 1: Organigrama de la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"



Anexo No 2: Diagrama de flujo del proceso de fabricación de Ron







Anexo No 4: Técnica de Muestreo.

Para calcular el método de la muestra, se utilizó el método del cálculo del tamaño de la muestra necesaria para una estimación con un error mínimo prefijado.

Esto se hace a partir de determinar que se debe aproximar la distribución del experimento de la Nominal a la Normal, por las siguientes razones

1. Se requiere que el tamaño de la muestra sea mayor que 50, para hacer efectivo el análisis
2. Solo existe posibilidad de éxito o fallo
 - Éxito: se realiza gestión del conocimiento
 - Fallo: no se realiza gestión del conocimiento

Por tanto la distribución de la muestra:

$$\bar{x} \sim N\left(\mu; \frac{\sigma^2}{n}\right)$$

De aquí se infiere:

$$d = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} Z_{1-\alpha/2}$$

Donde:

d: es el error permisible y constituye una medida de la precisión de la estimación.

n: tamaño de la muestra.

Z: es el percentil de la Distribución Normal.

α : es el nivel de confianza seleccionado para el trabajo. En este caso es el 95%.

σ : Desviación estándar.

Despejando n:

$$n = \left(\frac{\sigma Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2$$

Cuando el error no excede del 25 % de la desviación estándar (σ) en un intervalo de confianza del 95 %, entonces:

$$d = 0.25$$

$$1 - \alpha = 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

$$1 - \alpha/2 = 0.975$$

$$Z_{1-\alpha/2} = 1.96$$

$$n = \left(\frac{\sigma Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2$$

$$n = \left(\frac{1.96\sigma}{0.25\sigma} \right)^2 = (7.84)^2 = 61.4 \approx 62 \text{ encuestados}$$

Para calcular el valor del percentil Z ($1-\alpha / 2$), se utilizó la tabla de Distribución Normal que aparece en el libro "Tablas y resúmenes de Estadística" de Aida Rodríguez (1982).

Por tanto el tamaño de muestra a encuestar para que esta sea efectiva es de 62 trabajadores.

Anexo No 5: Glosario de Términos.

A continuación se describen un conjunto de conceptos utilizados en la literatura sobre gestión del conocimiento, con el propósito de unificar los criterios sobre los aspectos relevantes que se necesitan conocer en la investigación.

Activos de conocimiento: Activos intangibles que incluyen fuentes de conocimientos tales como secretos comerciales, formulas, copyright, registros de marcas, bases de datos, o procesos, sistemas destrezas y procedimientos específicos.

Almacenamiento del conocimiento: Manera de almacenar o reunir el conocimiento, esta puede ser mediante archivos (files), en formato digital, bases de datos, etc.

Capital estructural: Hardware, software, bases de datos, patentes, documentos y otros tipos de manifestaciones del conocimiento.

Capital humano: Combinación de conocimientos, destrezas y habilidades de los miembros de una organización para desarrollar su trabajo.

Capital intelectual: Cualquier manifestación de naturaleza intelectual (conocimiento, propiedades intelectuales, experiencia o información) que puede ponerse al servicio de la creación de ingresos o riquezas para la organización.

Captura del conocimiento: Es la forma o capacidad con que el instituto captura el conocimiento, tanto interno (capturar el conocimiento entre los diferentes departamentos del instituto), como externo (capturar el conocimiento tomando experiencias o modelos de captura de conocimiento de entidades semejantes).

Clientes: Aquellos individuos u organizaciones que adquieren los bienes o servicios de una organización y que son ajenos a la misma.

Conocimiento: Experiencia o información que puede comunicarse o compartirse.

Distribución del conocimiento: La distribución está vinculada con los mecanismos de tratamiento, codificación y transmisión que facilitan el acceso, transferencia y difusión del conocimiento disponible en la organización.

Generación del conocimiento: Se refiere al modo en que se va a generar el conocimiento, puede ser mediante herramientas como son el trabajo en equipo, brainstorm (tormenta de ideas), etc.

Uso del conocimiento: Describe todo lo referido a como se va a usar el conocimiento en la organización, las personas necesitan acceder al conocimiento, asimilarlo e interpretarlo para luego aplicarlo.

Anexo No 6: Prueba de la Organización que Aprende.

(Garvin et al., 1998)

No	Preguntas	Siempre	Frecuent e	A veces	Rara vez	Nunca
1.	La organización aprende con la experiencia y no repite los errores.					
2.	Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					
3.	Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
4.	El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
5.	La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
6.	La organización evalúa de un modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
7.	La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
8.	La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

Anexo No 7: Guía de las entrevistas individuales y colectivas para evaluar los procesos de Gestión del Conocimiento en la Ronera Central.

Especificación del propósito de la entrevista:

Recabar información para el estudio sobre procesos de conocimiento.

¿Cómo puede evaluarse cada uno de los aspectos que miden el nivel de desarrollo de cada uno de los procesos de gestión del conocimiento? los que aparecen a continuación:

6. Captura del conocimiento

- a. ¿Quiénes son los responsables de recopilar la información necesaria para la Ronera?
- b. ¿En que medida el resto del personal que tiene que ver con la recogida de información hace aportes en este sentido a la Entidad?

7. Almacenamiento del conocimiento

- a. ¿Existe un sistema de análisis y filtrado de la información generada o captada?
- b. ¿Conoce el personal la existencia de herramientas de almacenamiento del conocimiento?
- c. ¿Cuenta la Ronera con medios técnicos para acceder a la información/ conocimiento almacenado?
- d. ¿Existe alguna persona cuya función sea actualizar la información?
- e. ¿Qué restricciones de acceso a la información sobre procesos clave existen?
- f. ¿Se accede de forma rápida a la información deseable?

8. Generación del conocimiento

- a. ¿Posibilita la infraestructura de la Intranet la generación del conocimiento?
¿Cuáles son los métodos que se utilizan?

9. Uso del conocimiento

- a. ¿Cómo usted evalúa la utilidad de la información almacenada?
- b. ¿Conoce el número de consultas realizadas por conocimiento?

10. Distribución del conocimiento

- a. ¿Existen los mecanismos para poner a disposición de todos, el aprendizaje experimentado?
- b. ¿Se transmite y comparte regularmente la información?
- c. ¿Se difunden las mejores prácticas?
- d. ¿Es efectiva la difusión de la información?

Anexo No 8: Competencias y responsabilidades del Gestor del Conocimiento.

Competencias del Gestor del Conocimiento

- ✓ Maximizar el retorno de las inversiones en conocimiento, tales como nuevas contrataciones, procesos y capital intelectual.
- ✓ Explotar los activos intangibles, tales como el “know-how” y las patentes.
- ✓ Repetir los éxitos pasados y compartir las mejores prácticas.
- ✓ Mejorar la innovación (comercialización de ideas).
- ✓ Evitar la pérdida de conocimiento y las fugas producidas por las reestructuraciones organizacionales.

Responsabilidades del Gestor del Conocimiento

- Diseñar e implementar una arquitectura eficiente, efectiva y fácil de usar, orientada a desarrollar el conocimiento corporativo.
- Desarrollar una infraestructura de apoyo para los recursos de conocimiento de la organización.
- Coordinar y promover la creación de comunidades y redes de conocimiento, así como los espacios virtuales necesarios para capturarlo y compartirlo.
- Desarrollar nuevas capacidades y perfeccionar continuamente las habilidades del personal.
 - Asegurar el uso de tecnologías de información adecuadas para el trabajo en grupo y la disseminación y uso compartido del conocimiento
 - Gestionar la cartera de patentes.
- Almacenar y rastrear la información y mantener un inventario del conocimiento.
- Identificar las habilidades, conocimientos y pericias valiosas en la organización.
- Recolectar las mejores prácticas para su generalización.