

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
“CAMILO CIENFUEGOS”
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA**



**Tesis de Maestría en Administración de Empresa,
mención Administración de Negocios**

**Título: Propuesta de un Sistema de Gestión por el Conocimiento
en la asignatura Administración de Empresas**

Autora: Lic. Yaimara Vazquez Molina.

Tutora: Dr. C. Nury Hernández de Alba Álvarez

Matanzas 2011

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
"CAMILO CIENFUEGOS"
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA



Tesis de Maestría en Administración de Empresa, mención
Administración de Negocios

Título: Propuesta de un Sistema de Gestión por el Conocimiento en la asignatura
Administración de Empresas

Autora: Lic. Yaimara Vazquez Molina.

Tutora: Dr. C. Nury Hernández de Alba Álvarez

Matanzas 2011

PENSAMIENTO.



Ciencia y Técnica significa preparar un país,
crear un país, no importa de donde partamos hoy,
no importa las dificultades de hoy; pero si crear un país que
vive de su inteligencia y sudor (...).
Eso sólo la ciencia y la técnica lo pueden hacer (...).

Fidel Castro Ruz

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Yaimara Vazquez Molina, declaro ser la única autora de este Trabajo y como tal autorizo su consulta a otras instituciones, a los profesionales, técnicos y personas en general que la necesiten siempre que se respete la procedencia del mismo, quedando prohibida la reproducción parcial o total de este documento, sin la autoridad del autor, los tutores y la dirección de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

Firma: _____

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Presidente del Tribunal

Tribunal.

Tribunal.

Tribunal.

Tribunal.

Dedicatoria.

- ✚ A mi pequeña niña que vino a mi vida para darle un nuevo sentido y una razón para continuar viviendo y esforzarme cada día más, para ser ejemplo para ella.
- ✚ A mis padres y mi hermana que siempre me apoyaron y me guiaron siempre por el buen camino.
- ✚ A mi esposo que siempre ha estado a mi lado en los buenos y malos momentos, y que me ayudó en la elaboración y redacción de este trabajo.

Agradecimientos:

- ✚ A mis padres que con su ejemplo de trabajo moldearon mi espíritu.
- ✚ A mi esposo que sin su ayuda no me hubiera sido posible lograrlo.
- ✚ A mi tutora Nury Hernández, por haberme guiado en el desarrollo de este trabajo.
- ✚ A todos mis profesores, por haber tomado partido en mi proceso de formación profesional.

Resumen

La presente tesis se realizó en la Universidad de Matanzas en la temática de Gestión por el Conocimiento, con el título de Propuesta de un sistema de Gestión por el Conocimiento en la asignatura Administración de Empresas. Tiene como objetivo determinar en la disciplina - asignatura Administración de Empresas los elementos claves para la materialización de la Gestión por el Conocimiento en la misma, proponiendo las acciones que corresponden.

Como resultado de este trabajo se obtiene un Mapa de Conocimiento de la asignatura objeto de estudio a través de la utilización del software **InfoRapid KnowledgeMap**, donde se relaciona las principales fuentes de conocimiento. Se demostró que la utilización de la Gestión para el Conocimiento además de constituir una herramienta para las ciencias empresariales lo es también para la Gestión educativa. Mediante la investigación se detecta que existe una brecha significativa tanto en variedad como en actualidad entre las fuentes de conocimientos detectadas y las existentes en la Universidad de Matanzas.

ABSTRACT.

The present thesis was carried out in the University of Matanzas in the thematic of Administration for the Knowledge, with the title of Proposal of a system of Administration for the Knowledge in the asignature Administration of Companies. Has as objective to determine in the discipline – asignature Administration of Companies the key elements for the materialization of the Administration for the Knowledge in the same one, proposing the actions that correspond.

As a result of this work a Map of Knowledge of the subject study object is obtained through the use of the software InfoRapid KnowledgeMap, where is related the main sources of knowledge. It was demonstrated that the use of the Administration for the Knowledge besides constituting a tool for the managerial sciences is also it for the educational Administration. By means of the investigation it is detected that a significant breach exists as much in variety as in present time between the detected sources of knowledge and the existent ones in the University of Matanzas.

Índice	Pág
Introducción	1
Capítulo I: Estado del Arte y la Práctica de la Gestión por el Conocimiento	5
1.1 Relación entre Economía, Empresas, Conocimientos.	5
1.1.1 Conceptualización del Conocimiento	6
1.1.2 Tipos de Conocimientos	8
1.1.3 Propiedades básicas del Conocimiento	8
1.1.4 El conocimiento como recurso estratégico	9
1.1.5 Importancia del Conocimiento como recurso crítico en estos tiempos	10
1.2 La Gestión del Conocimiento	10
1.3 Gestión por el Conocimiento y la Gestión por Procesos	12
1.3.1 Procesos de la Gestión del Conocimiento	14
1.3.2 Otros enfoques de los Procesos del Conocimiento	18
1.3.3 Proyectos de Gestión del Conocimiento	20
1.4 Gestión por el Conocimiento, las Herramientas y Tecnologías	22
1.4.1 El Mapa de Conocimientos.	23
1.4.2 Herramientas para la creación de Mapas de Conocimiento	26
1.5 Gestión por el Conocimiento en las Universidades.	27
Conclusiones Parciales.	31
Capítulo II La gestión del Conocimiento y la formación profesional en la carrera de Licenciatura en Economía. Asignatura Administración de Empresa.	32
2.1 Reseña histórica de la carrera Licenciatura en Economía en Cuba	32
2.2 Reseña histórica de la carrera Licenciatura en Economía en la Universidad de Matanzas	37
2.2.1 Caracterización del Plan de Estudio D	40
2.3 La Administración de Empresa en el Mundo y en el Campo Académico.	43
2.3.1 La Administración de Empresa en el campo académico cubano.	45
Conclusiones Parciales.	48
Capítulo III Aplicación de la Gestión por el Conocimiento en la asignatura	49

Administración de Empresa.	
3.1 Premisas para la aplicación de la Gestión del Conocimiento para la asignatura de Administración de Empresa.	49
3.2 El ciclo del Conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa.	50
3.3 La Gestión del Conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa.	51
3.3.1 Libros de textos	51
3.3.2 Base de datos	53
3.3.3 Materiales disponibles en internet, incluida la intranet.	55
3.3.4 Investigaciones científicas	55
3.3.5 Publicaciones periódicas	56
3.4 Mapa de Conocimiento de la asignatura de Administración de Empresa	57
3.5 Acciones del sistema de Gestión por el Conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa.	59
3.5.1 Manual de los pasos de la Gestión por el Conocimiento	60
3.5.2 Factores claves para la Gestión por el Conocimiento	64
3.5.3 Proyectos de Gestión por el Conocimiento	65
Conclusiones Parciales.	77
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80
Anexos	86

Introducción

Introducción

El nuevo milenio se caracteriza por tres vertientes: la globalización, la introducción de nuevas tecnologías de información y las comunicaciones (TIC), y los cambios en la estructura de la industria y del trabajo que están ocurriendo en este nuevo contexto. Estamos en presencia de un cambio radical y discontinuo, que además está centrado en la producción de bienes y servicios y en el uso del conocimiento, algunas palabras clave más utilizadas son dinamismo, flexibilidad, incertidumbre, riesgo y oportunidad. Y la cuestión básica que se desprende de todo esto se refiere a cómo deben prepararse los individuos y las organizaciones para enfrentar esta ola de cambios vertiginosos, de los que no es posible escapar.

La preparación de los individuos es consustancial y premisa para garantizar el avance de las organizaciones en todos sus sistemas, donde la gestión de sus procesos logre resultados eficientes, eficaces y competitivos.

Cuba esta insertada en este escenario, pero además inmersa en la construcción del nuevo modelo económico como respuesta a los Lineamientos de la Política Económica y Social trazada en el VI Congreso del PCC, por ello el proceso formativo de profesionales en Economía debe responder a todo ello.

En consecuencia, las Universidades, incluidas las cubanas, se enfrentan cada día a estos nuevos retos y exigencias por lo que es una necesidad hacer cambios o adecuaciones en los perfiles profesionales, todo ello ha implicado fundamentalmente en la creación de nuevas carreras, en el perfeccionamiento o rediseño de otras, en la adecuación de la integración de todas las componentes del proceso educativo: docente – investigativa – laboral, considerando además que el conocimiento aumenta rápidamente incidiendo en los requisitos de formación, luego el papel de las universidades debe ser activo, participativo e influyente en la sociedad actual.

El proceso formativo de los profesionales en Economía ha transitado por diversos planes de estudio en función del desarrollo de la construcción de la sociedad socialista cubana, hoy su empeño es mayor si consideramos la evolución de los modelos pedagógicos hacia modelos proactivos que logren que “el proceso formativo en sus tres dimensiones esenciales: la dimensión instructiva, dimensión desarrolladora y dimensión educativa en su integración

expresen la nueva cualidad a formar: preparar al profesional para su desempeño exitoso en la sociedad” Horruitiner, P (2008) . Este reclamo exige de un trabajo metodológico profundo desde la Carrera de Licenciatura en Economía, sus disciplinas-asignaturas y años apoyados en métodos, técnicas y herramientas novedosas. Consideramos pertinente lo señalado por muchos investigadores y especialistas con respecto a dar soluciones a transformaciones y acontecimientos, que suceden de forma acelerada en todos los campos de la ciencias como en la didáctica y la económica, que requiere de nuevos saberes, enfoques, tecnologías y nuevos planteamientos gerenciales, para gestionar cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro y fuera de la organización, para crear productos y servicios con un valor agregado que le permita a la misma una mejora continua.

La gestión del conocimiento ha surgido como un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados, por todo lo cual podrá ser un herramienta que nos permitiría perfeccionar la gestión educativa en la Carrera de Licenciatura en Economía. Siendo este el objeto de estudio.

La Carrera de Licenciatura en Economía tiene en su plan de estudio “D” once disciplinas las que su vez contienen un grupo de asignaturas que permiten cumplir los objetivos de estas. Una de ellas es la disciplina Dirección de Empresas, y dentro de ella la asignatura Administración de Empresas, por la que se debe comenzar a adquirir las habilidades y competencias de la profesión. Luego, es un imperativo que el trabajo científico metodológico se enfoque en buscar métodos y técnicas que logren el perfeccionamiento docente para incentivar en los estudiantes la búsqueda de informaciones y de los conocimientos actualizados referidos a la Administración de Empresas. Según Cech y Bures (2003), con respecto a la transmisión o transferencia de conocimiento señala: la gestión por el conocimiento logra motivar la participación de estudiantes y profesores en el repositorio del conocimiento y desarrollar la base tecnológica necesaria.

En base a esto se puede colocar como **problema científico** el siguiente:

¿Cómo podemos desde el enfoque de la gestión empresarial mejorar las habilidades en la búsqueda de información y de nuevos conocimientos en la asignatura Administración de Empresas?

En correspondencia con el problema planteado se puede definir como **hipótesis** de esta investigación.

Si se aplica la gestión por el conocimiento en la asignatura Administración de Empresas se permitiría incrementar el trabajo independiente y perfeccionar la formación profesional de los estudiantes.

En la base anterior la presente tesis se plantea como **objetivo general** el siguiente:

- ✓ Determinar en la disciplina - asignatura Administración de Empresas los elementos claves para la materialización de la Gestión por el Conocimiento en la misma, proponiendo las acciones que correspondan.

Para lograr el mismo se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Determinar el estado del arte en los referentes a Gestión por el Conocimiento,
- ✓ Proponer las acciones para el desarrollo de un sistema de Gestión por el Conocimiento para la asignatura Administración de Empresas y su fundamentación científico - metodológica
- ✓ Validar las acciones para el desarrollo de un sistema de Gestión por el Conocimiento asignatura Administración de Empresas

Es una investigación, cuyo objeto de estudio es la Gestión por el Conocimiento y el campo de acción la asignatura Administración de Empresas

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas de la estadística descriptiva, técnicas de resolución del problema, entrevistas, análisis documental, observación, dinámica de grupo, análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, de lo particular a lo general y viceversa.

Para dar cumplimiento a los anteriores objetivos, la tesis fue estructurada de la siguiente manera:

- Introducción. Donde se plantea la situación y problema científico, la posible hipótesis para dar respuesta a la problemática existente, los objetivos a vencer en la investigación y la estructura de la tesis.
- El Capítulo 1. Se dedica al estudio y análisis del estado del arte y la práctica en la temática investigada, la Gestión por el Conocimiento, los procesos que la componen y se exponen criterios acerca de la Gestión por el Conocimiento en las Universidades.

- El Capítulo 2. En el mismo se analiza procedimiento metodológico para fundamentar el sistema de acciones de gestión del conocimiento en el campo de acción.
- El Capítulo 3. Es donde se validan los resultados del sistema de acciones de gestión del conocimiento en la asignatura Administración de Empresas

Entre los *aportes* de la investigación se destacan:

- el *investigativo*, al incluir una revisión de la literatura actualizada relacionada con la Gestión por el Conocimiento, profundizando en las diferentes posiciones que asumen los autores del tema sobre su concepto, origen e importancia y en los procedimientos y técnicas para su análisis y aplicación.
- el *teórico*, por demostrar y explicar la gestión del conocimiento como un sistema en la formación del profesional en la nueva Universidad.
- el *práctico*, al aplicar la Gestión por el Conocimiento en la asignatura Administración de Empresas que permiten sustentar el perfeccionamiento del trabajo científico metodológico en la Carrera.
- el *docente - metodológico*, al contribuir con el enriquecimiento de los contenidos de las asignaturas y al trabajo científico metodológico de los colectivos docentes y como referencia bibliográfica para la superación postgraduada.

Los aportes anteriores de una u otra manera tienen una implicación *económico -social*; pues con la aplicación se ofrece información relevante para el proceso formativo de los estudiantes de pregrado, también para la toma de decisiones administrativas; en la facilitación del proceso de gestión empresarial; en su incorporación en la actividad postgraduada, lo cual contribuirá a la formación integral y la superación de los directivos, empresarios, y demás profesionales.

Como resultados esperados se espera que se acepte la propuesta del sistema de acciones sobre la gestión por el conocimiento y sea implementado como herramienta eficaz del trabajo científico metodológico y en la mejor continua del proceso de formación profesional en la Carrera de Licenciatura en Economía gracias a la implementación en la misma de estas acciones

Capítulo I

Capítulo I: Estado del Arte y la Práctica de la Gestión por el Conocimiento.

En este capítulo se abordan los aspectos teóricos de la gestión por el Conocimiento, comenzando por destacar su papel e interrelaciones con el desarrollo económico de los países en el mundo de los negocios, en la gestión empresarial y educativa. Además se referencia los aspectos medulares conceptuales que sustentan el conocimiento y la gestión por el conocimiento. Por tanto los objetivos que se persiguen son:

- 1) Conceptualizar las categorías Conocimiento y Gestión del Conocimiento puntualizando en sus características distintivas.
- 2) Caracterizar la Gestión del Conocimiento con enfoque de procesos, las Herramientas y Tecnologías y la Gestión del Conocimiento en las Universidades

1.1 Relación entre Economía, Empresa, Conocimiento.

Desde finales de la década del 70, ha crecido la importancia del desarrollo científico-técnico en la economía mundial, hasta llegar a ser hoy clave para el desarrollo de los países. Al mismo tiempo los mercados financieros y de los productos han sufrido transformaciones radicales, con un incremento significativo a partir de las políticas neoliberales dictadas desde el mundo desarrollado.

La sociedad en la que nos encontramos inmersos se caracteriza por una serie de reglas que no se parecen en nada a las tradicionalmente existentes (modelo mecanicista). Esta nueva era, que muchos conocen como era del conocimiento, tiene al menos tres vertientes: la globalización, la introducción de nuevas tecnologías de información y las comunicaciones (TIC), y los cambios en la estructura de la industria y del trabajo que están ocurriendo en este nuevo contexto.

El conocimiento se ha convertido en el factor fundamental de creación de riqueza en la sociedad de nuestro tiempo. En este sentido y tal como señaló Savage (1991), los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando en el tiempo.

1.1.1 Conceptualización del Conocimiento.

Hasta el momento se ha hablado del conocimiento pero, ¿qué es el *conocimiento*? La palabra se deriva del latín, colligere y gnosis. Colligere significa coger, asir, agarrar o tomar, recibir en sí alguna cosa y gnosis significa las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto. Conocimiento significa entonces apropiarnos de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son. Tener discernimiento, es decir, juicio por cuyo medio se percibe y establece la diferencia que existe entre varias cosas.

Son muchos los autores que han abordado el tema del conocimiento y pudiera decirse que ha surgido una definición diferente por cada uno de ellos. Entre ellas se pueden citar las siguientes, (destacando que solo serán tratadas aquellas emitidas en los últimos tiempos, pues existen otras muchas otras definiciones, incluso más antiguas):

- El conocimiento es crear e innovar y por lo tanto desarrollar nuevas ideas. (Machlup 1980).
- El conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada. (Según Muñoz 1997).
- Un flujo mixto de experiencia, valores, información contextualizada y visión experta que provee de un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, aparece muchas veces no sólo en documentos y almacenes de datos sino también en las rutinas, prácticas y normas. (Davenport y Prusak 1998).

Muchas personas confunden el concepto de Conocimiento con el de información y a veces incluso con el de dato, por eso es importante establecer una diferenciación entre estos conceptos porque son primordiales para la comprensión y continuación de este trabajo. Por lo que se impone una revisión de algunos de los principales estudiosos de dicha materia, las definiciones más significativas para estos términos serían:

Dato: Consisten en un conjunto dado de signos (una cantidad finita de letras, cifras y símbolos) constituido mediante el empleo de una sintaxis específica. Los datos en sí no tienen valor alguno; sólo toman significado en un determinado contexto, por ejemplo en la realización de cálculos. (Ditzel 2005).

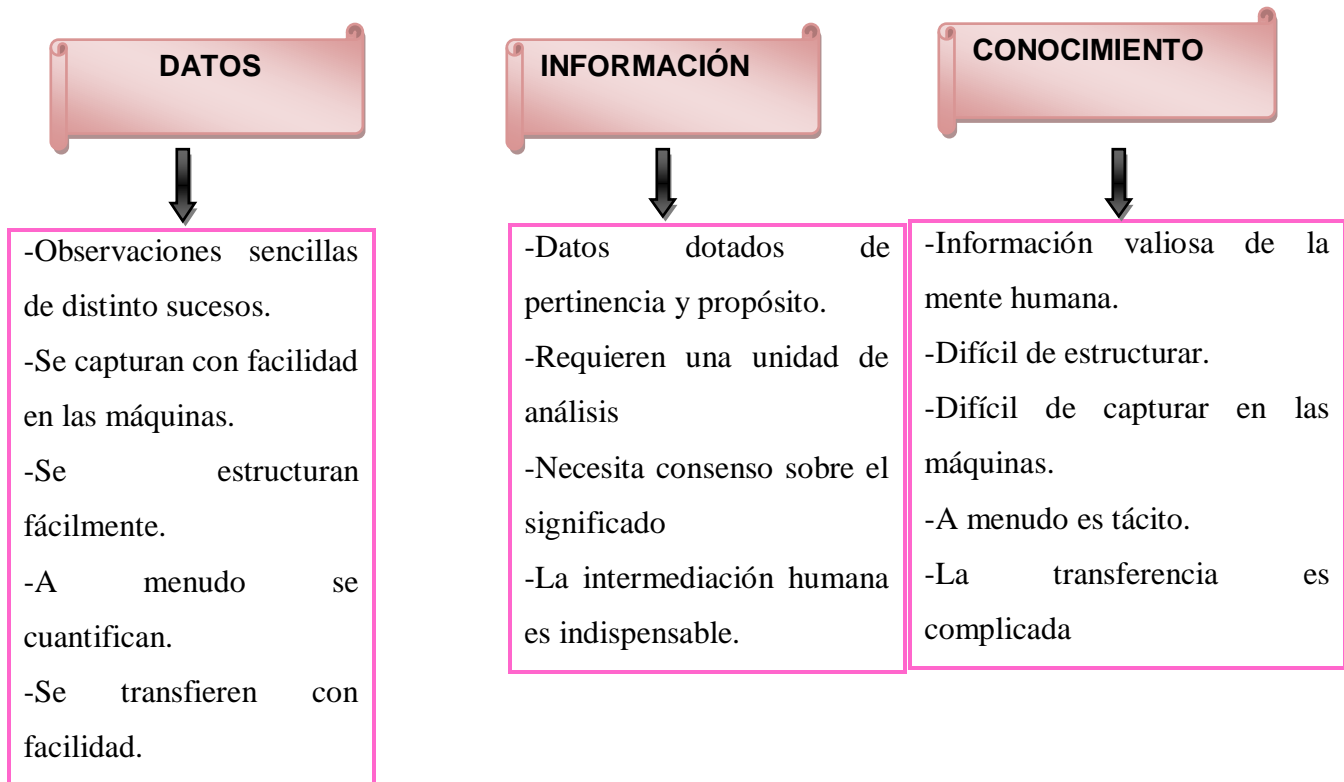
Información: Muchos investigadores la describen como mensaje, pero como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el

receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar, por tanto, son datos que marcan la diferencia, puesto que la palabra “informar” significa originalmente “dar forma a” y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por consiguiente, es el receptor y no el emisor el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información, pero a su vez puede juzgarlo como “ruido” si no está demasiado claro. Por este motivo, es más complicado almacenarlo en una simple Base de Datos (Base de Información).

Conocimiento: Se entiende como la comprensión e interpretación que una persona u organización realiza a través del desarrollo y empleo de las informaciones disponibles (Petrides, L. A., 2003). El conocimiento puede utilizarse para la toma de decisiones ante la disyuntiva entre distintas alternativas o posibilidades. Las informaciones constituyen así, fundamentos para la toma de decisiones y son interpretadas con ayuda de la experiencia, opinión y valoración personal. La aplicación del conocimiento sobre un problema o comportamiento concreto juega, por lo tanto, un papel fundamental (Ditzel, 2005). Con este motivo, definen (O’ Dell, Essaides y Ostro citado por Luan, J. & Serban, A.M. 2002): “Conocimiento es información en acción”. Según esta definición, el conocimiento es entendido como una red de saberes y capacidades en un determinado contexto que permiten solucionar una tarea o problema.

El siguiente esquema muestra las diferencias fundamentales entre estos conceptos de datos, información y conocimiento. **(Esquema 1.1).**

Esquema 1.1 Diferencia entre datos, información y conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.2 Tipos de Conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen 2 tipos de conocimiento:

- ◆ **Conocimiento Tácito:** Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.
- ◆ **Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

1.1.3 Propiedades básicas del Conocimiento.

Se hace referencia a algunas de las propiedades, las que se entiende más significativas sobre el conocimiento, sobre todo en función de su futura gestión para aumentar el valor del mismo en las entidades de todo tipo, entre ellas tenemos:

- El conocimiento es volátil: Debido a la naturaleza de su almacenamiento en la mente de las personas, los conocimientos evolucionan en función de los cambios que se producen en sus portadores.
- Se desarrolla por aprendizaje: El proceso de desarrollo del conocimiento es básicamente el de aprendizaje. El proceso de aprendizaje es un mecanismo de mejora personal, mecanismo individualizado que depende de las capacidades de cada persona, pero también de las experiencias de aprendizaje que ésta encuentra en su vida.
- Se transforma en acción por el impulso de la motivación: El uso de un conocimiento en la solución de un problema es el proceso de paso desde una internalización hasta la interacción con artefactos. La motivación para la utilización del conocimiento es de gran importancia para su uso eficaz.
- Se transfiere sin perderse: Los conocimientos se pueden comprar y vender, transferir al comprador la capacidad de solución de problemas existente en el vendedor. En este sentido, una característica importante de los conocimientos es que pueden venderse sin perderse por parte del vendedor.

1.1.4 El conocimiento como recurso estratégico

Como fue señalado con anterioridad, el conocimiento es sin duda uno de los recursos fundamentales de las empresas, esto ha sido así en cualquiera de las etapas, eras u olas por las que ha pasado la sociedad, ahora bien; ¿Por qué se le puede considerar en estos momentos como estratégico? Para ello es necesario resaltar lo que significa estratégico o en otras palabras cuando algo tiene carácter estratégico. Se puede considerar como estratégico aquello que tiene especial significado para el desarrollo futuro, sostenido y a largo plazo de una entidad y es precisamente la cualidad que el conocimiento tiene en estos tiempos para las empresas, se verá a continuación como se manifiesta esto.

Aunque esta situación no se presenta de la misma forma para todos los países del mundo, ante la marcada diferencia existente entre países ricos y pobres, desarrollados y subdesarrollados, es necesario establecer determinadas estrategias para alcanzar un desarrollo mínimo que permita si no adaptarse y ser competitiva, al menos, sobrevivir a los cambios acelerados que dominan el mercado. Se conoce la situación de los productos tradicionales en el mercado y las ventajas que presentan los productos del conocimiento, como los farmacéuticos, las nuevas tecnologías, etcétera. Se plantea que los recursos económicos dinero y mano de obra no

constituyen actualmente un recurso básico para el desarrollo de las economías, sino el saber, la productividad y la innovación aplicada al trabajo.

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

1.1.5 Importancia del Conocimiento como recurso crítico en estos tiempos.

El conocimiento se ha convertido en el factor fundamental de creación de riqueza en la sociedad de nuestro tiempo. Cada vez más se va abriendo paso la afirmación de que *“la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una organización reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”* (Prusak 1996).

De este modo, y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, aparece el concepto de Sociedad del Conocimiento o "Sociedad del Aprendizaje", que refleja el dinamismo del proceso de generación y aplicación de los conocimientos "...en la economía moderna, el recurso fundamental es el conocimiento y, consecuentemente, el proceso más importante es el aprendizaje". (Danés Lundvall 1994).

Los conceptos información, conocimiento y aprendizaje forman parte de la actividad humana desde que el hombre es hombre; la diferencia, en los últimos años, se basa en la nueva configuración y la nueva integración de los significados de estos tres conceptos debido a que las tecnologías de la información han eliminado las barreras físicas y temporales a la transmisión y difusión de la información. (Bueno .E. 2000).

En esta misma dirección Drucker (1994) señala que el conocimiento no es uno más de los factores de producción sino que se ha convertido en su principal factor. **El conocimiento** no es otro recurso además del trabajo, capital y tierra, sino que **es el más crítico**, y para que proporcione las máximas ventajas debe ser **correctamente gestionado**.

1.2 La Gestión del Conocimiento.

La gestión del conocimiento es una temática que ha tenido un desarrollo destacado en los años finales del pasado siglo y que está llamada a tener un mayor desarrollo en los presentes y

futuros tiempos, tanto en su aspecto profesional como académico, aunque la Gestión del Conocimiento se inició como una filosofía de la organización que busca aprovechar los activos intangibles que había venido desaprovechando: el saber desarrollado por sus miembros, la experiencia acumulada, conocimientos específicos desarrollados por algún grupo o dependencia.

Pronto, esta filosofía fue orientada inicialmente a aumentar la eficiencia y posicionarse en los primeros lugares del mercado, hizo variar la visión de empresas y negocios, al descubrir que los mayores factores de la productividad se centraban en los activos intangibles reconocidos (conocimientos de sus miembros) como capital intelectual más que en los activos tangibles como el capital económico y la planta instalada.

La gestión del conocimiento ha tenido varias interpretaciones y por ende también definiciones variadas, entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- ✓ Para (Andreu, R. y Sieber, S., 1999) la GC es "*el proceso* que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas".
- ✓ Según (Enrique Almagro citado por Ditzel 2005) la GC *implica identificación y transferencia* de información de utilidad, haciéndola accesible para quienes la necesitan para aplicarla con un objetivo concreto".
- ✓ (Brookes C. Gaining Competitive Advantage through Knowledge Management). Es " utilizar de la manera más eficaz el capital intelectual de un negocio. Implica conectar entre sí los cerebros de la gente apropiada para que ese compartir, razonar y colaborar se convierta en algo casi instintivo y forme parte del trabajo diario. Disponible, en: <http://www.gvt.com/kmpap2us.htm> .
- ✓ Para (Ángel L. Arbonies, Presidente del Clúster del Conocimiento), "la GC es *la capacidad de* la organización para crear nuevos conocimientos, diseminarlos y encapsularlos en productos, servicios y sistemas".
- ✓ Roth entiende por gestión del conocimiento aquella gestión de personas, datos, procesos, tiempo y factores del entorno relativos al conocimiento.

Las definiciones aquí citadas muestran que el término gestión del conocimiento es interpretado de formas diferentes, que cubre aspectos muy distintos y puede manifestarse de diversas

maneras. Para muchos autores los factores claves de la gestión del conocimiento son las **personas**, la **organización**, los **procesos**, así como la **tecnología**, tomando en dependencia del modelo que se emplee mayor o menor protagonismo.

En el presente trabajo se entiende por *gestión por el conocimiento el sistema que contempla los principales procesos y actividades relacionados con la adquisición, presentación, transferencia, utilización y eliminación de conocimientos. Estos procesos de gestión por el conocimiento se aplican a cada uno de los procesos de negocio de una organización, integrándose en la gestión por procesos. Se trata de un sistema que considera en primer término a las personas como portadores y creadores de conocimiento y que establece el entorno favorable con respecto a la estructura, cultura y estrategia de la organización. Las tecnologías de la información confieren además una infraestructura de apoyo para el desarrollo de estas actividades de gestión del conocimiento.*

1.3. Gestión por el Conocimiento y la Gestión por Procesos.

La organización y gestión por procesos constituye un concepto conocido y extendido. Durante los últimos años, dada la creciente popularidad de la gestión del conocimiento, se intentó integrar la organización por procesos en la gestión del conocimiento. (Maier/ Remus 2002)

Existen muy distintas interpretaciones acerca de la combinación de gestión del conocimiento y gestión por procesos o gestión del conocimiento orientada por procesos. (Schreiber 2000) insiste, por ejemplo, en que el conocimiento es uno de los factores clave para el éxito de los procesos de una organización. (Heisig 2001) por su parte considera que los procesos representan el contexto de la gestión del conocimiento y determinan en cada caso los contenidos relevantes del conocimiento.

(Nohr citado por Ditzel 2005) distingue tres consideraciones importantes en la integración de gestión por el conocimiento y gestión por procesos:

❖ Proceso clásico de la gestión del conocimiento

El proceso clásico de la gestión del conocimiento establece el marco para el desarrollo de cada una de las actividades y subprocesos de la gestión del conocimiento. Nos referimos a la identificación, búsqueda, difusión y utilización del conocimiento.

❖ Estructuración de los procesos basada en el conocimiento

Dado que es en los procesos de negocio donde se determina el conocimiento necesario y se genera nuevo conocimiento, constituyen estos procesos el contexto en el que se desarrolla

la gestión del conocimiento. Asimismo, es el conocimiento uno de los principales recursos de los procesos de negocio, por lo que puede emplearse la perspectiva del conocimiento para organizar y distribuir los procesos de una organización.

❖ **Gestión del conocimiento orientada por procesos**

La gestión del conocimiento orientada por procesos supone, por un lado, la integración del conocimiento en cada uno de los procesos de negocio y, por otro lado, la integración de los subprocesos relacionados con el conocimiento en los procesos organizativos.

(Abdecker et al. citado por Ditzel 2005) consideran los procesos de negocio como la plataforma del conocimiento de una organización, ya que éstos se basan en las competencias clave de dicha organización. Conciben las actividades de la gestión del conocimiento como componentes esenciales de los procesos de una organización. La utilización del conocimiento se logra, por un lado, a través del desarrollo de procesos de tratamiento y asimilación del conocimiento mientras que por otro lado, se genera un conocimiento nuevo fruto de la experiencia alcanzada. La transmisión y preservación del conocimiento están asimismo estrechamente relacionadas con el desarrollo de conocimiento. Distinguen además tres áreas de intervención de la gestión del conocimiento y gestión por procesos, las cuales se relacionan con las fases de estructuración y utilización de un sistema de gestión del conocimiento orientada por procesos:

❖ **Los procesos de negocio, punto de partida de la gestión del conocimiento**

En este caso, al hablar de integración, se considera una integración de carácter técnico, relacionada con el conocimiento de la tarea o actividad desempeñada. Mediante una modelización integrada y un modelo de implantación puede, por ejemplo, identificarse y estructurarse aquel conocimiento necesario para los procesos en los que el conocimiento juega un papel relevante. Asimismo, pueden establecerse procesos para la preservación y utilización del conocimiento. Esta área de intervención se relaciona con el análisis y diseño de un sistema de gestión del conocimiento basado en procesos.

❖ **Gestión del conocimiento y ejecución de los procesos**

La ejecución de los procesos puede verse claramente favorecida en la medida en que se relacionen y tengan acceso a la gestión del conocimiento de una organización. Aquí resulta de utilidad el empleo de tecnologías de la información como por ejemplo Groupware o Workflow-Management. La integración de la gestión del conocimiento en el transcurso de

los procesos de negocio se logra gracias a la aplicación del sistema de gestión del conocimiento orientada por procesos.

❖ **Los procesos de negocio, objeto de la gestión del conocimiento**

Los procesos de aprendizaje de una organización pueden emplearse como mecanismo para la mejora sistemática y continua de los procesos y ser así integrados en la gestión por procesos de la propia organización. Para la optimización y modelización de los procesos se combinará, por lo tanto, el conocimiento actual con el conocimiento fruto de experiencias anteriores. Esta área de intervención está relacionada con la evolución del sistema de gestión del conocimiento orientada por procesos.

(Maier y Remus 2002) afirman que existe una fuerte dependencia entre gestión del conocimiento y gestión por procesos. Por un lado, dentro de los procesos de negocio se genera y transmite conocimiento, por otro lado, es el conocimiento y el aprendizaje el elemento clave para la implantación de un proceso de mejora continua en la gestión por procesos.

1.3.1 Procesos de la Gestión del Conocimiento

Para la realización de este trabajo se consideran los procesos definidos en el *Manual de método ARIS, Architecture of integrated Information Systems (IDS Scheer AG, 2003)* que se explican a continuación:

La gestión del conocimiento está integrada básicamente por la **adquisición, presentación, transferencia, utilización y eliminación de conocimientos**, aunque estas actividades de "procesos de conocimiento" no sean necesariamente gestionadas explícitamente.

El proceso del conocimiento por tanto incluye: **(Figura 1.1)**

- **Adquisición de Conocimiento:** El conocimiento puede ser adquirido externamente, Ej.: de institutos de investigación o por la contratación de expertos, o puede ser creado y desarrollado internamente, por ejemplo, en la investigación y desarrollo o por la obtención de experiencia por la operación de un proceso. Desde que el conocimiento puede desactualizarse rápidamente, siempre necesitará ser mejorado y actualizado.

- **Presentación de Conocimiento:** Para ser útil a otros, el conocimiento necesita ser documentado, estructurado y relacionado a otros conocimientos. También es importante documentar la meta-estructura del conocimiento, por ejemplo: qué tipo de conocimiento está disponible, cómo está estructurado y cómo puede ser consultado en una cierta materia.

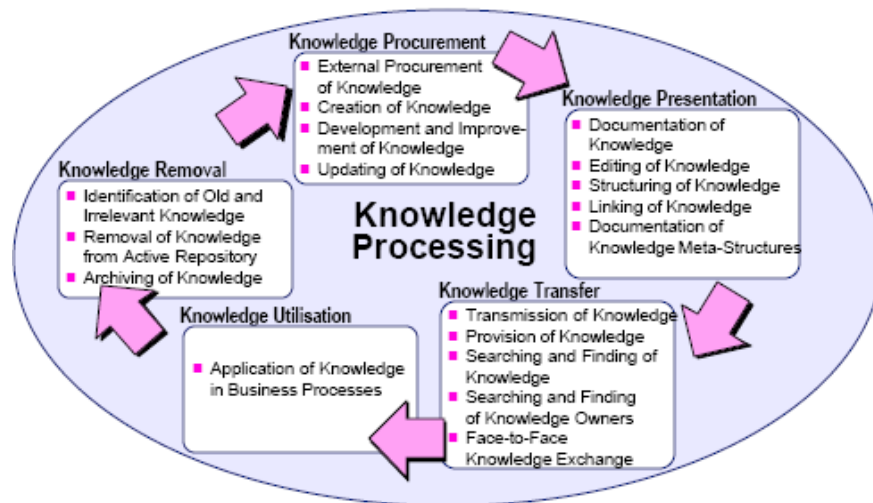
- **Transferencia del Conocimiento:** Antes de ser aplicado, el conocimiento necesita ser llevado a las personas que lo necesitan. El conocimiento documentado puede ser directamente transmitido a través del correo electrónico, transferencia de archivos, o distribución de documentos en papeles. Otra posibilidad es la provisión de conocimiento en una forma que los usuarios de este conocimiento pueda acceder a él activamente, Ejemplo: en una biblioteca o en una intranet. En este caso, la transferencia de conocimiento es solo completa cuando el usuario del conocimiento busca y encuentra el conocimiento requerido. Para acceder al conocimiento humano que no está documentado explícitamente, los respectivos poseedores de conocimiento necesitan ser encontrados y contactados.

- **Utilización del conocimiento:** Este es el propósito del proceso del conocimiento -usar el conocimiento para llevar a cabo, apoyar y para mejorar las actividades que proporcionen valor agregado.

- **Eliminación del Conocimiento:** El conocimiento que esta desactualizado o que se ha convertido en irrelevante necesita ser identificado y borrado de la memoria corporativa activa y archivada.

Estas funciones de procesamiento del conocimiento no son usualmente actividades separadas, pero la mayoría de ellas son, o deberían ser, partes integrales de los procesos de negocios existentes.

Figura 1.1: Proceso del conocimiento

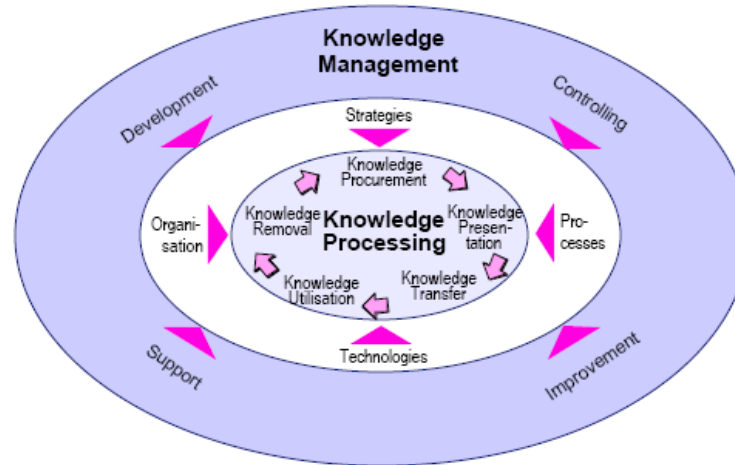


Fuente: Manual del método ARIS (2003)

La gestión del conocimiento se dirige a mejorar y apoyar el procesamiento de conocimiento en la compañía, por lo tanto está involucrada con el desarrollo, apoyo, control y mejora de

estrategias, procesos, organización y tecnologías para el procesamiento del conocimiento. (Figura 1.2)

Figura 1.2: Gestión del conocimiento y procesos del conocimiento



Fuente: Manual del método ARIS (2003)

La **figura 1.3** muestra la estructura de la Gestión del Conocimiento para la definición, gestión y operación de los procesos del conocimiento. Esta estructura ha sido desarrollada en la base de una arquitectura para sistemas de información orientados a procesos.

Consiste en los siguientes cuatro niveles.

1. Diseño del proceso de conocimiento: En el primer nivel, los procesos de conocimiento de la compañía son definidos. Desde que el procesamiento del conocimiento normalmente toma lugar en los procesos de negocio normales de la compañía, es necesario analizar los procesos de negocio respecto al procesamiento del conocimiento y rediseñarlos con el objetivo de mejorar la forma en que el conocimiento es creado, presentado, transferido y usado en los procesos de negocio. En adición a esto, puede ser también necesario definir procesos específicos de gestión del conocimiento, tales como el proceso para la protección de ciertas publicaciones, resumiendo la información relevante y distribuyéndola a aquellos que la necesiten. El término proceso del conocimiento es usado para referirse a los procesos específicos de gestión del conocimiento y a los procesos de negocio normales de conocimiento intensivo, cuando son parecidos respecto a su procesamiento del conocimiento.

El diseño del proceso del conocimiento requiere métodos para mapear y analizar el procesamiento del conocimiento. El término "Rediseño del proceso de conocimiento" se refiere a los proyectos comprensivos para cambiar fundamentalmente la manera en que el

conocimiento es procesado. Estos tópicos son discutidos posteriormente. El diseño creado en el nivel 1 define los procesos, estructuras y tareas para los niveles del 2 al 4.

2. Gestión de los Procesos del Conocimiento: Las tareas de gestionar los procesos de conocimiento implementado pueden ser encontradas en el segundo nivel. Estas tareas incluyen la operación de los procesos de conocimiento específico definidos en el nivel 1, tanto como el control y monitoreo del procesamiento. Las variables para ser monitoreadas son definidas durante el diseño de los procesos de conocimiento (nivel 1). Por ejemplo, podría ser útil para grabar el número de búsquedas de información infructuosas y para analizar las razones de no encontrar las piezas de información deseadas.

Cuando dichos problemas son identificados, un ciclo de mejora es activado, en el que el diseño del proceso de conocimiento en el nivel 1 es cambiado.

3. Control del proceso de conocimiento: La operación de los procesos de conocimiento tiene lugar en los niveles 3 y 4. El nivel 3 comprende aquellas actividades que no están relacionadas a los actuales contenidos de conocimiento, tales como: tópicos, palabras claves o áreas de experticidad. Esta meta-información es requerida para la distribución, intercambio, búsqueda y acceso al conocimiento.

4. Aplicación del proceso de conocimiento: Las actividades en este nivel están relacionadas con los actuales contenidos de conocimiento. Incluyen la creación de nuevo conocimiento, la documentación de conocimiento, su aplicación, etc.

Figura 1.3: Cuadro de la gestión del conocimiento



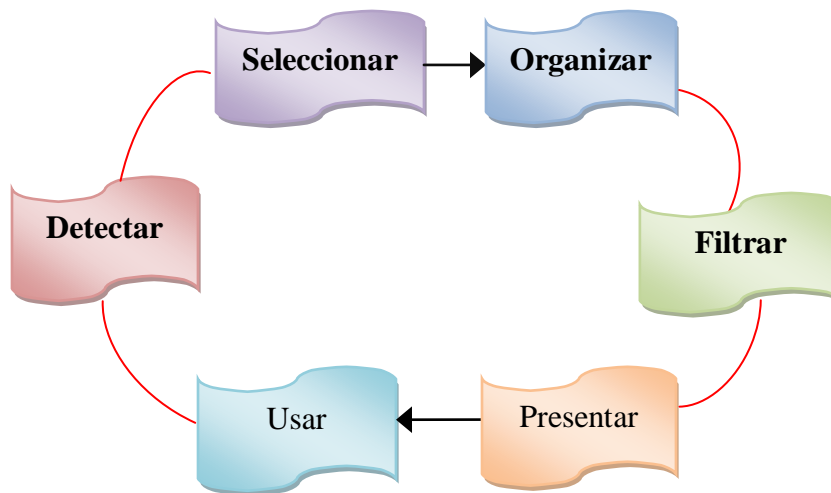
Fuente: Manual del método ARIS (2003)

1.3.2 Otros enfoques de los Procesos del Conocimiento

Por su parte para (Pavez 2000) el proceso de Gestión del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización. El proceso presentado en la **figura 1.4** representa la cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización. Cabe destacar que el proceso de Gestión del conocimiento se centra en el concepto de generación de valor asociado al negocio, el cual ayudará a descartar las instancias de conocimiento que sean no-relevantes.

Tal como se representa en la figura 1.4, la Gestión del conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de **detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar** la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Figura 1.4 Procesos del conocimiento



Fuente: Pavez (2000)

Donde:

- **Detectar:** Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. La fuentes de

conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.).

- **Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.
- **Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas. Disponible: Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better. <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/tools.pdf>, agosto del 2003:
 - ◆ **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
 - ◆ **Codificación:** Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.
 - ◆ **Trasferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.
- **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes. Disponible Managing Codified Knowledge. <http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>, agosto del 2003.

- **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
- **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Sobre el proceso descrito anteriormente, es posible desarrollar el concepto de proyecto de Gestión del conocimiento, el cual tiene como objetivo generar las instancias que reflejen de manera práctica cada una de las etapas del proceso.

1.3.3 Proyectos de Gestión del Conocimiento.

Se define un proyecto de Gestión del Conocimiento como “la unidad básica de actividades que la empresa utiliza para generar valor desde los activos de conocimiento”. What is Knowledge Management Project? <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/kmpres.pdf>., julio del 2003. Bajo esta visión, existe una variedad de formas de generar valor sobre la base de los activos de conocimiento, las cuales no necesariamente significan soluciones tecnológicas, sino más bien una combinación de factores de diferentes clases, los cuales relacionados deben estructurar la solución.

Algunos tipos de proyectos se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación:

- **Capturar y reutilizar conocimiento estructurado:** Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.
- **Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica:** Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.
- **Identificar fuentes y redes de experiencia:** Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de

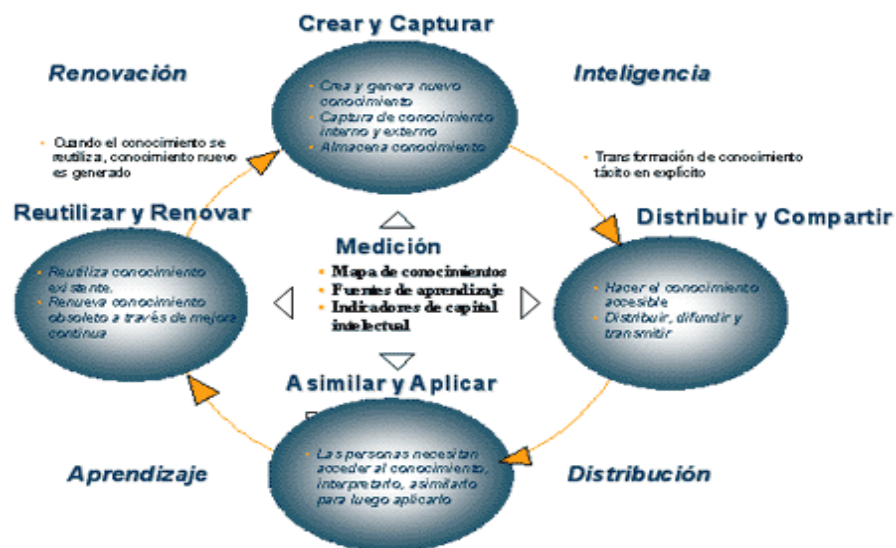
mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.

- **Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento:** Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
- **Medir y manejar el valor económico del conocimiento:** Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.
- **Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas:** Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva de negocios: la agregación de valor en torno a las necesidades de la organización.

Otro enfoque es el de (Plaz Landaeta, R 2004) quien define 4 dimensiones para los procesos del conocimiento (**Figura 1.5**)

Figura 1.5: Ciclo del conocimiento



Fuente: Plaz Landaeta, R (2004)

La dimensión "Inteligencia" está asociada a los procesos de creación de nuevo conocimiento dentro de la organización, la identificación, en fuentes internas y externas, de conocimiento útil y relevante y la captura de este conocimiento para la creación de la memoria de conocimiento corporativo como una expresión de los conocimientos explícitos codificados. Se contemplan, igualmente, en esta fase del ciclo la identificación de las fuentes de conocimiento tácito disponible dentro y fuera de la organización (bases de expertos).

La dimensión "Distribución" está vinculada con los mecanismos de tratamiento, codificación y transmisión que facilitan el acceso, transferencia y difusión del conocimiento disponible en la organización. El conocimiento codificado se convierte en información para el que lo consume. Una determinada información codificada puede evocar distintas consideraciones dependiendo del receptor de dicha información. En este sentido, la información no tiene contexto y es muy importante dotarla de una taxonomía apropiada para orientar su aprovechamiento.

La dimensión "Aprendizaje" se relaciona con los mecanismos de asimilación e internalización de la información que se comunica, se transmite y se comparte ya sea de manera tácita o explícita. Es por ello que no se puede hablar de transferencia de conocimiento sin que ocurra de manera intrínseca un proceso de aprendizaje en el plano del individuo y también en el plano de la organización. Absorber y asimilar el conocimiento en el plano del individuo supone una estructura de modelos mentales que facilitan la comprensión de dicha información para su aplicación a situaciones y problemas concretos. En este sentido, los modelos de asociación permiten trasladar el conocimiento de un contexto a otro para lograr potenciarlos y reutilizarlos.

La dimensión "Renovación" está organizada a través de los procesos de renovación y creación de nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente, experiencias prácticas y lecciones aprendidas. La renovación del conocimiento está atada a los procesos de replicación del mismo que conducen a su reutilización en otros contextos y que se traducen en mejoras.

1.4 Gestión por el Conocimiento, las Herramientas y Tecnologías

La Gestión por el Conocimiento requiere de **herramientas** que den soporte a este proceso, haciendo posible el flujo de información entre los diferentes agentes que componen un grupo de trabajo, la selección e implementación de herramientas tecnológicas para la GC, es de suma

importancia. Por su parte la *tecnología* es la que propaga e induce una mayor conciencia en nuestros días sobre la necesidad de «*aprender a aprender*» y transmitir y aplicar lo que se sabe para diferenciarse de la competencia, y es también la tecnología la que facilita la construcción, en definitiva de modelos dinámicos de Gestión por el Conocimiento que, con tanta fuerza se han difundido en los países de mayor desarrollo económico y social. Sin embargo, sólo el hombre es capaz de transformar los datos en información y ésta en conocimiento. La tecnología, por tanto, no transforma los mensajes en conocimiento porque carece de la capacidad de interpretación, ni tampoco es capaz de producir decisiones correctas ante los problemas complejos asociados a las situaciones de incertidumbre que crean los entornos cambiantes. La tecnología tampoco puede en ningún caso sustituir a la intuición, en su calidad de conocimiento inconsciente inducido por la experiencia, ni ofrecer por sí misma perspectivas sobre acontecimientos presentes y futuros. Pero no cabe duda de su extraordinario papel como *elemento facilitador* (además de beneficiario) en la generación de conocimiento. Existen un sinnúmero de herramientas para facilitar la gestión por el conocimiento, en este trabajo se hará especial énfasis en los mapas de conocimiento.

1.4.1 El Mapa de Conocimientos

A la hora de hablar de Gestión del Conocimiento en una empresa u organización, el primero paso a dar, por evidente que parezca, es la identificación de los conocimientos que residen en el seno de la misma así como de sus características o elementos identificativos. Este proceso constituye el núcleo del ciclo del conocimiento, y, a la vez que es su punto de arranque, es el elemento necesario para poner en marcha cualquiera del resto de las fases del ciclo, ya que éstas girarán siempre sobre los conocimientos identificados aquí. Es fundamental, por tanto, que una organización identifique cuáles son sus conocimientos, los explicita y formalice dicho proceso en un documento escrito, que permita su comunicación a la organización.

El resultado final de esta identificación de Conocimientos será la obtención del Mapa de Conocimientos de la organización, el cual resulta ser representaciones gráficas que permiten identificar qué conocimientos están disponibles en la organización, dónde están localizados y quiénes son los poseedores de los mismos. Representan los flujos de conocimiento, sujetos y nodos de relación, facilitadores y barreras que explican los procesos de creación, distribución, aplicación y reutilización del conocimiento en una organización.

Su potencia radica en la capacidad de representar y proporcionar un contexto específico para el conocimiento de un tópico dado. Además permiten escalar grandes cantidades de información organizándolas en grupos jerárquicos (Sánchez Lázaro, 1999). Se puede afirmar que son la forma más directa de conocer qué conocimientos existen en la organización y su principal finalidad es catalogar los conocimientos disponibles en la misma (Rivero, 2002).

Aunque pueda parecer evidente que una empresa conozca cuál es su conocimiento, la realidad muestra que lo que se conoce es dónde se encuentra formalizada cierta información relevante para la actividad de la empresa y además ese tipo de información es más o menos vaga y se encuentra ampliamente repartida dentro de la empresa.

La elaboración de un mapa de conocimiento puede ayudar a que el personal de las empresas encuentre estas respuestas cuando las necesite. Un mapa de conocimiento es un mapa actualizado que nos indica cuál es el conocimiento existente y dónde se encuentra, pero que no contiene al mismo conocimiento, solo la referencia de donde encontrarlo, configurándose como una guía. Es como las páginas amarillas del conocimiento.

El desarrollo de un mapa de conocimiento supone localizar el conocimiento importante para la organización y, posteriormente, publicar listas o representaciones que muestren donde encontrarlo.

Para (Bueno, E 2003) el mapa de conocimiento es un conjunto de información formalizable y capaz de ser fácilmente asimilable, es decir, convertirse en conocimiento. Es un diagrama virtual, con estructura de red, como representación gráfica cercana a la que presentan las redes neuronales que permite encontrar, rápida y eficientemente información relevante para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Además, es un directorio útil que describe una serie de categorías de información especializada relacionadas con una cierta lógica interna, indicando donde se encuentra aquella en su estado, como se puede obtener y cuál es su valor y utilidad.

Un mapa del conocimiento es algo así como las “páginas amarillas” donde se puede localizar el conocimiento existente y saber dónde se encuentra. El mapa puede hacer referencia a personas, instituciones, documentos en cualquier soporte y bases de datos propias o externas.

Para (Vail 1999) un mapa de conocimiento es la exposición visual de información capturada mediante texto, gráficos, modelos o números, así como de las relaciones existentes dentro de dicha información.

(Seemann y Cohen 1997), plantean que los mapas de conocimiento muestran dónde encontrar fuentes importantes de conocimiento en la organización, apuntando a repositorios de documentos importantes o a personas expertas en alguna materia. De otro lado, el uso de repositorios de documentos es más beneficioso si se construyen siguiendo los principios de los mapas de conocimiento.

Un repositorio de documentos es un “almacén” de documentos que contienen conocimiento. Según (Grover y Davenport 2001), los repositorios normalmente contienen un tipo específico de conocimiento para una función o proceso de negocio concreto. El objetivo es capturar el conocimiento para que posteriormente muchos otros miembros de la compañía puedan tener acceso a ese conocimiento. Con los repositorios de documentos, aumenta la compartición de conocimiento en el espacio y en el tiempo, especialmente si los repositorios son electrónicos y se accede a ellos a través de la Intranet de la empresa.

Características de los mapas de conocimiento

Se caracteriza por los atributos siguientes:

- Constituye la recopilación de los conocimientos de los que se dispone en una unidad / empresa.
- Enumeración de conocimiento explicitado y documentado, y también conocimiento tácito que tienen las personas relevantes.
- Conocimiento priorizado y agrupado.
- El mapa nos indica, además, cómo llegar a este conocimiento relevante: qué personas lo tienen, en qué soporte se encuentra, etc.
- Permite identificar las lagunas de conocimiento.

El mapa del conocimiento pretende ser la herramienta de diseño y mantenimiento del programa de gestión del conocimiento.

El mapa del conocimiento tiene que llegar más allá de la aplicación de una taxonomía para la navegación en las fuentes del conocimiento de la empresa. Debe ser una herramienta útil para la definición de la estrategia de negocio.

Fuentes del mapa de conocimiento

Las fuentes del conocimiento pueden ser:

- Estructuradas, como por ejemplo datos de una base de datos interna o informes procedentes de proveedores externos.

- Información desestructurada en diferentes documentos y tipos de soporte.
- Conocimiento tácito localizado en la mente de un experto.

Utilidades del Mapa de Conocimiento

- Facilita la concentración de recursos en los procesos de creación del conocimiento.
- Evita que las personas se dediquen a crear conocimientos que ya existen.
- Permite localizar la mejor fuente / experto para conseguir un conocimiento.
- La comparación del conocimiento necesario con el existente permite identificar:
 - Necesidades de conocimiento. El conocimiento que hay que desaprender.
 - Identificación de las áreas y procesos donde la implantación de una iniciativa de gestión del conocimiento proporcionará más valor a la organización.
- Es la base para el diagnóstico de la gestión del conocimiento identificado y la búsqueda de acciones de mejora.
- Aplicación inmediata a otros procesos: de gestión de información, intranet, gestión de calidad, etc.
- Indica dónde pueden establecerse las comunidades y centros de interés o de práctica.
- Formalización y organización de todos los inventarios de conocimiento.
- Percepción de las relaciones entre los conocimientos.
- Eficiente navegación en el inventario del conocimiento.
- Promoción de la socialización/externalización conectando a los expertos con los exploradores del conocimiento.

En resumen los resultados de un mapa de conocimiento son

- La generación de conocimiento.
- La presentación
- La transferencia e intercambio del conocimiento.
- La integración de este conocimiento en la organización y un medio para llegar hacia la “organización que aprende”.

1.4.2 Herramientas para la creación de Mapas de Conocimiento

Hay distintas herramientas en el mercado que proporcionan una importante ayuda a la hora de diseñar los mapas de conocimiento. Desde las herramientas más simples, como Visio de Microsoft, que es un software con utilidades de Flowchart, hasta adaptaciones de herramientas de modelos de procesos de negocio o, por supuesto, mapas conceptuales como MindMapper.

Otros software como son InfoRapid KnowledgeMap, Knowledge Manager, IHMC CmapTools-Concept Map, FreeMind. En el **anexo 1** se hace una breve caracterización de algunos de ellos

En la actualidad muchas empresas en todo el mundo utilizan los mapas de conocimiento como una estrategia para capturar y visualizar el conocimiento tácito y explícito que se encuentra disperso en las organizaciones.

La representación gráfica del conocimiento es crucial para la administración del mismo dentro de la organización.

Muchas empresas se han beneficiado con la implementación de mapas de conocimiento como una herramienta útil y práctica para capturar, visualizar y administrar el conocimiento existente en la empresa.

1.5 Gestión por el Conocimiento en las Universidades

Actualmente en el mundo el conocimiento evoluciona de manera rápida, por lo que las universidades deben de adaptarse a esta situación, para ello le es necesario ajustar sus contenidos de investigación y de docencia a la realidad. Por lo que el papel de la misma debe ser activo y de manera participativa para que de esta forma influya en la sociedad que se vive.

Los principios de la gestión del conocimiento pueden ser introducidos en las universidades, ya que se ha llevado a cabo algunos intentos para mejorar la eficiencia y productividad de los procesos administrativos en la educación superior. Una mejora continua de los procesos en este contexto es un elemento importante para mejorar la situación de las universidades. Sin embargo, (Petrides y Nodine 2003) afirman que lo importante es considerar el resultado final de los procesos, ya que el fin último de la universidad no es la mejora de los procesos internos, sino lograr, entre otros, una buena preparación de los estudiantes o, considerando la investigación, lograr una aportación al cliente, a la sociedad en general y al mundo científico.

(Petrides y Nodine 2003) argumentan que este aspecto debería ser considerado en primer lugar en la planificación de las actividades de gestión del conocimiento de una universidad, lo que exige una clara orientación a los resultados de la gestión del conocimiento.

Las universidades, como centros educativos y activos generadores de nuevas ideas y conceptos, cumplen la función de dar ejemplo dentro de la sociedad. Por una parte, fomentando el desarrollo sostenible mediante la consideración de intereses ecológicos,

económicos y sociales en la educación. Por otra parte, reutilizando sus propios conocimientos en beneficio de la propia institución.

Esta competitividad, cada vez más creciente, obliga a las universidades a reaccionar ante los cambios del entorno adaptándose a las nuevas situaciones en las que compiten. Este hecho supone un importante reto para la gestión de las universidades y departamentos universitarios. Las universidades tienden a aplicar las prácticas de gestión que se dieron a conocer en los años 70, en lugar de aplicar las técnicas y métodos necesarios en este milenio y que exigen las condiciones del mercado actual (Prince, 1999). Es por esto necesario inculcar en las universidades principios de gestión y sensibilizar especialmente a la dirección sobre la necesidad de gestión y asunción de responsabilidades.

Dado que las competencias de las universidades son, por un lado, generar conocimiento a través de la investigación científica y, por otro lado, proporcionar y difundir conocimiento a los estudiantes, deben tratar con detenimiento el tema del conocimiento y gestión del conocimiento. Sin embargo, en las universidades en general, no es frecuente encontrar, ni en la docencia ni en la investigación, unos procedimientos sistemáticos de acuerdo a unos principios y a una estrategia de gestión del conocimiento, ni siquiera existe una comprensión de esta idea ni de la necesidad de su implantación (Ditzel, 2005). Esto es especialmente paradójico, puesto que en las universidades es precisamente donde se tiene un mayor contacto con el conocimiento, tanto en la generación del conocimiento mediante la investigación, como en la transferencia del mismo en la docencia (Gibbert & Jonczyk, 2000). Resulta sorprendente, considerando que las universidades, además de otros institutos de investigación y los departamentos empresariales de I+D, son los lugares donde se genera y desarrolla el nuevo conocimiento.

Las universidades deben aprovechar los beneficios de la implantación de la gestión del conocimiento. Así por ejemplo, la investigación y la docencia constituirían los procesos centrales en la gestión del conocimiento (desarrollo y transferencia de conocimiento), lográndose su mejora continua mediante la búsqueda e implantación de los métodos adecuados. Asimismo, los principios de la gestión del conocimiento pueden aplicarse en todos los procesos de una universidad, entre los que se incluyen la investigación y la docencia. A través de la planificación y ejecución sistemática de los procesos y procedimientos, facilitando el acceso al conocimiento y concentrándose en las tareas esenciales, no sólo es posible

alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la gestión del conocimiento, sino que además, es posible conducir a una universidad hacia el concepto de una organización en continuo aprendizaje, inculcándole los principios de la mejora continua.

(Petrides y Nodine citado por Ditzel 2005) consideran la gestión del conocimiento en las universidades como la estructura o esqueleto sobre el que las personas de la organización son capaces de desarrollar un conjunto de procedimientos que posibilitan la reunión y difusión del conocimiento con el objetivo de mejorar los procesos de negocio y con ello los resultados.

Como medidas concretas para mejorar los resultados de la docencia, Petrides y (Nodine 2003) proponen la valoración continua de las capacidades y aptitudes de los estudiantes, así como distintos métodos de aprendizaje y docencia, como por ejemplo, los que utilizan un enfoque de proyectos, o los basados en el aprendizaje mediante trabajos de equipo. Además, pueden utilizarse otros sistemas de valor para el aprendizaje y la docencia, como la solución de problemas mediante el trabajo personal, o el fomento de otros conceptos de docencia alternativos como los casos prácticos. Otro enfoque, más relacionado con los sistemas y las tecnologías de la información, puede ser la digitalización de los contenidos de conocimiento a través de un sistema de gestión de contenidos y documentos.

Como parte del camino a la excelencia en las universidades, (Fährlich 2004 citado por Ditzel 2005) identifica los siguientes puntos:

- (a) Excelentes investigadores altamente motivados
- (b) Equipos coordinados y cooperativos con un alto grado de interrelación interna y externa
- (c) procesos optimizados en una organización con espíritu de servicio.

Con respecto a la transmisión o transferencia de conocimiento, (Cech y Bures 2003) animan a completar la comunicación parcial ente los alumnos y los profesores con repositorios de conocimiento, que contienen información sobre los distintos campos temáticos y campos de estudios. Este hecho conduce hacia dos requisitos principales del sistema: motivar la participación en el repositorio y desarrollar la base tecnológica necesaria.

(Gil 2004) en su artículo “La gestión del conocimiento en el entorno científico y Educativo” plantea que entre los estudios relativos a las universidades y la gestión por el conocimiento se pueden destacar la aportación de (Reid 2000), quien afirma: “Las universidades siempre han gestionado el conocimiento. Han empleado investigadores y profesores para crear y difundir conocimiento, y han adiestrado a sus estudiantes en estas materias [...]. Pero ahora la propia

naturaleza del conocimiento ha cambiado...”, lo cual obliga a abordar estos problemas desde nuevas perspectivas.

Existen experiencias aisladas en la aplicación de Gestión por el Conocimiento en universidades, en este sentido puede hablarse de la iniciativa de la Universidad de Leeds (www.geog.leeds.ac.uk/staff/c.leigh/workinfo.html) llevada a cabo mediante la creación de un parque científico virtual, dentro del cual han desarrollado los proyectos NEST (Network for the Exploitation of Science and Technology) y AMATSU (Advanced Manufacturing and Technology Support Unit). Otras iniciativas en el ámbito de la gestión por el conocimiento en el entorno científico son los de la universidad de Ucla (www.ucla.edu), Universidad del Sur de Australia (<http://ausweb.scu.edu.au>) o la del Instituto francés de Investigación Agroalimentaria, INRA (www.inra.fr). Iniciativas como estas, planteadas desde los nuevos supuestos, pueden estar indicando hacia donde se dirige el futuro. A modo de ejemplo, en cuanto al proceso de Transferencia de Resultados de Investigación y Conocimiento, la Universidad de Ucla en California, con sus nueve campus universitarios, ha desarrollado un sistema práctico que muestra su oferta tecnológica y de conocimiento y a la vez le permite recibir las demandas del entorno productivo. También es válido destacar el caso de la universidad del país Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). En otras universidades la aplicación de la Gestión por el conocimiento se ha puesto en práctica en determinados departamentos universitarios, entre ellos se podría citar el Equipo de Trabajo de Matemática Práctica (Projektgruppe Praktische Mathematik (PPM) que pertenece al Instituto de Ciencias Matemáticas de la Universidad Técnica de Berlín.

En este contexto y teniendo en cuenta el debate que se está realizando en la actualidad sobre el futuro de la Universidad, uno de cuyos principales exponentes es el conocido “Informe Universidad 2000” (Bricall, 2000), el desarrollo de un proyecto de Gestión del Conocimiento en el entorno universitario podría aportar una nueva referencia al mismo, incorporando conceptos y herramientas que permitan el desarrollo de modelos y la definición de criterios de diseño.

Conclusiones Parciales.

- ✓ La gestión por el conocimiento contempla procesos y actividades relacionados con crear y capturar, distribuir y compartir, asimilar y aplicar y reutilizar y renovar conocimientos. Estos se aplican a cada uno de los subprocesos de una organización, integrándose con la gestión por procesos. Las Universidades, desde el momento en que su función es la de producir y difundir conocimiento, no puede quedar ajena a esta corriente.
- ✓ Es un sistema que considera en primer término a las personas como portadores y creadores de conocimiento y que establece el entorno favorable con respecto a la estructura, cultura y estrategia de la organización. Por lo tanto los factores claves son las personas, los procesos y la tecnología.
- ✓ El mapa de conocimiento es una herramienta útil para la definición de la estrategia de que se desee gestionar, pues sirve como un diseño para determinar con precisión las fuentes de conocimiento, facilitar el hallazgo de la información pertinente y los huecos de conocimiento en la organización.
- ✓ Se muestra la necesidad y posibilidad real de la gestión del conocimiento sea un importante aspecto a considerar en las Universidades por la formación de un profesional competente que requiere el desarrollo económico y social actual.

Capítulo II

Capítulo II: La Gestión del Conocimiento y la formación profesional en la carrera de Licenciatura en Economía. Asignatura Administración de Empresa.

En este capítulo se exponen las características de la formación del profesional de la licenciatura en economía en su decursar histórico, se precisan en la Universidad de Matanzas, así como las estrategias que se consideren a partir del enfoque de las Ciencias Empresarias, específicamente de la gestión o administración empresarial.

Los objetivos que se persiguen son:

- 1) Caracterizar la formación del licenciado en economía en su decursar histórico concreto en la UMCC.
- 2) Seleccionar las estrategias formativas desde el enfoque de la Gestión del Conocimiento en la Administración de Empresa

2.1 Reseña histórica de la carrera Licenciatura en Economía en Cuba.

Con anterioridad a 1959, fecha del triunfo revolucionario, la formación de economistas en Cuba tuvo lugar en la Universidad de Oriente y en algunas universidades privadas, en forma muy limitada. La declaración y consolidación del carácter socialista de la Revolución, y la necesaria preparación de la economía y de profesionales para los importantes retos del desarrollo ante nuevos paradigmas, dio lugar en 1962 a la creación en la Universidad de La Habana de la especialidad de Licenciatura en Economía, en un proyecto autóctono y expresión de la vocación transformadora de la realidad social nacional, regional y del orden económico internacional, estableciendo los cimientos para el desarrollo de la escuela cubana de economía, que hoy se extiende a 14 centros universitarios en el país.

En 1962 se inicia, en la Universidad de la Habana, la carrera de Economía con las especialidades de Economía Industrial, Economía Agrícola, Economía del Trabajo y Planificación. En 1965 se decide suprimir las especialidades y formar un economista integral con sólida preparación básica de carácter general.

Con la celebración del I Congreso del PCC y el surgimiento del MES en el año 1976, se dan excepcionales condiciones para iniciar transformaciones de los planes y programas de estudio, de los métodos de enseñanzas y de la dirección y organización del proceso de enseñanzas y de la dirección y organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, orientadas al

perfeccionamiento de la formación de especialistas de nivel superior en Cuba. Esto originó que a partir de 1977-78 se adoptara, como principio general en la formación de los economistas, la especialización de los futuros egresados en diferentes esferas de la economía.

Inicialmente los perfiles considerados fueron los siguientes:

Especialidades de Planes A.

- Planificación de Economía Nacional (PEN)
- Estadística Económica
- Economía del Trabajo
- Economía del ATM
- Economía Industria
- Economía Agropecuaria
- Economía del Transporte
- Economía del Comercio Exterior
- Economía Política.

Posteriormente se crean las especialidades de Economía del Turismo, Relaciones Económicas Internacionales y Dirección de la Economía Socialista.

La práctica en la aplicación de esta estructura condujo a que en los años 1983/84 se produjera su revisión en atención a los siguientes factores:

- Necesidades de preparar especialistas de perfil más amplio
- Deficiencias en los graduados en el desempeño de su trabajo práctico.
- Dificultades en la ubicación de los graduados.

Como resultado de este análisis la Comisión Central de Economía aprobó una nueva estructura:

Especialidad Plan B

Economía

Relaciones Económicas Internacionales

Economía Política

Economía Agropecuaria

Economía del Transporte

Dirección Economía Socialista.

Especializaciones

Planificación de la Producción Material

Planificación de los Servicios

Luego de nuevos análisis quedaron vigentes las dos primeras especialidades y el resto pasó a un proceso de liquidación. Estas especialidades no estuvieron exentas de un sistemático perfeccionamiento y ajuste a los imperativos que el desarrollo de la sociedad le impuso. Así se transitó por el Plan A de estudio, Plan B y se realizaron todos los trabajos para iniciar en 1990 una nueva etapa.

Con tal propósito se desarrolló un sostenido trabajo científico metodológico, cuyo resultado se plasma en los documentos del denominado Plan C de Estudios para la carrera de Economía, labor que fue concluida en Diciembre de 1989, y cuyo diseño debió entrar en vigor en el curso 1990 – 91 a nivel nacional.

Como consecuencia de los acontecimientos ocurridos en Europa de Este, y en particular en la Unión Soviética, el derrumbamiento del campo socialista y con ello la necesidad de la reinserción de Cuba en nuevo contexto económico internacional, así como la profunda crisis económica en que nuestro país se encontró al inicio de la década de los años 90, provocó que el diseño concebido para la carrera de Economía antes mencionado, no resultara viable y adecuado, en tanto no respondía a las nuevas necesidades profesionales, ni al entorno económico en que se encontraba nuestro país.

La reestructuración de la economía cubana sobre nuevas bases, los cambios y transformaciones institucionales asociadas a la dirección económica del país, nuevas formas de funcionamiento y propiedad en el sector empresarial, y la necesidad de estabilidad en el modelo de desarrollo de la economía cubana, aconsejaron realizar paulatinamente las modificaciones al Plan de Estudio que compatibilizaran con la dinámica de cambios económicos en el país, y que permitieran el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos teniendo en cuenta las mejores experiencias internacionales y nacionales, las invariantes en la formación profesional en economía, y sobre la plataforma de valores político ideológicos que sustenta la sociedad cubana.

De esta forma durante el periodo 1990-95 se llevó a cabo la formación profesional, bajo una única denominación: Licenciado en Economía, y que correspondió al perfil de un economista con un marcado sesgo empresarial en su formación, dado por los requerimientos de la práctica profesional y la demanda de los organismos.

Importantes transformaciones al Plan de Estudio desde entonces, tuvieron lugar sobre la base de las mejores experiencias nacionales e internacionales y la incorporación de novedosos y

productivos métodos de enseñanza y que permitieron al cierre del curso 1995 – 96 presentar un diseño integral del Plan de estudios para la carrera de Licenciatura en Economía.

Entre las experiencias más trascendentes se encontraban:

- Especialización en Ciencias Empresariales.
- Formación verticalizada de estudiantes de la Licenciatura con tercer año concluido, en Economía Global.
- Desarrollo de Maestrías en Administración de Negocios y Maestrías en Economía, cuyas experiencias han contribuido al perfeccionamiento del Plan de Estudio y la estructuración de los vínculos entre la actividad de pre y postgrado.

En el año 2000, como resultado de las experiencias en la formación y desempeño de los profesionales de las ciencias económicas, y de las necesidades de las instituciones y organismos a nivel territorial, ramal, sectorial y global, se institucionaliza en la Universidad de La Habana el Perfil Economía Global. De este modo queda registrado en el Plan de Estudios C Perfeccionado la formación del economista con dos salidas básicas, el perfil Ciencias Empresariales y el Perfil Global. Este último solo en la Universidad de La Habana, centro rector, dadas las necesidades propias de su ubicación en la capital del país, donde radican los principales organismos de la Administración Central del Estado.

Entre otros resultados además de la provisión de profesionales de un alto nivel de preparación a estos organismos, la preparación de profesionales del perfil global durante este último período ha permitido:

- El desarrollo de disciplinas no estructuradas antes y que constituyen importantes núcleos de la ciencia.
- Una importante contribución al relevo y crecimiento del claustro en Teoría Económica, en particular de Economía Política, y respuesta a las emergencias de los Centros Universitarios Municipales (CUM).
- El incremento en las capacidades de intercambio, colaboración con instituciones nacionales y extranjeras.
- Su extensión a Maestrías y otras formas de superación de tercer nivel en todo el país.
- El incremento en la actividad de colaboración, intercambio y servicios internacionales a partir del crecimiento en la visibilidad de la escuela cubana.

- La preparación y aprobación de nuevos programas de doctorado en ciencias económicas.

El período de implementación del Plan C de estudios en economía constituyó un período fértil en el desarrollo para las ciencias económicas en Cuba, en la consolidación y fortalecimiento del claustro, en el modelo pedagógico y en su repuesta a las necesidades de formación de profesionales en el país.

Sin embargo, el vertiginoso desarrollo de las ciencias en este nuevo lustro, y las importantes transformaciones que han tenido lugar en idéntico período en el escenario internacional en que Cuba está insertada, conjuntamente con la redefinición del modelo económico cubano (que explican el creciente rol del Estado en la estructura y estrategia económicas del país, y revelan en particular la importancia de la teoría y práctica de la Planificación Socialista, entre otros enfoques no suficientemente desarrollados en el Plan C), suponen el perfeccionamiento y la formalización de un nuevo Plan de Estudio que responda a estas necesidades: el Plan D .

Para el nuevo Plan de Estudio D, y aprovechando lo mejor de la experiencia acumulada a nivel nacional, se requiere de un economista integral vinculado a los retos del desarrollo de la economía cubana en la construcción del Socialismo. Se hace especial énfasis en el concepto de perfil amplio y privilegiar como columna vertebral en la formación del economista los siguientes aspectos: interpretación marxista de la economía cubana e internacional, el desarrollo de la Planificación de la Economía Nacional, los Estudios Cubanos, entre otros.

En el diseño que se presenta se encuentran expresamente reflejadas las necesidades y consideraciones de los Organismos de la Administración Central del Estado cubano, en particular del Ministerio de Economía y Planificación, así como de los principales empleadores. Las mismas están en correspondencia con las definiciones más sustantivas del modelo del profesional: objeto fundamental de trabajo, modo de actuación, campos de acción, esferas de actuación y habilidades profesionales; las cuales se concretan en el diseño curricular en sus tres componentes: básico, propio y optativo. Particular atención se ha prestado a consolidar la formación marxista y fortalecer los contenidos de planificación y economía cubana en el plan de estudio, con el objetivo de formar un economista integral preparado para asumir los retos de nuestra realidad.

2.2 Reseña histórica de la carrera de Licenciatura en Economía en la Universidad de Matanzas.

La carrera de Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos comenzó a gestarse en el curso 1969- 1970 como parte del principio de la universalización de la enseñanza superior del país, cuando el Instituto de Economía de la Universidad de la Habana cumple su encargo, al coordinar con la Dirección de Educación del territorio los cursos de esta especialidad por estudios dirigidos, así en octubre del 1969 se realiza la matrícula de los primeros 56 estudiantes, y en los años 1970 y 1971 se matriculan 108 y 70 estudiantes respectivamente, creándose las bases para que en el 1972, año de constitución de la Sede Universitaria en la provincia, sea esta carrera una de las fundadoras. Se iniciaron los estudios en Economía, estableciéndose el curso introductorio en la Sede de Matanzas y en las Sedes de Cárdenas, Colón y Jagüey Grande con un total de 246 trabajadores-estudiantes, es en octubre del curso 1972-73 cuando comienza el curso regular diurno con una matrícula de 7 estudiantes y el vespertino nocturno en Matanzas con 43 trabajadores-estudiantes. Esta actividad fue enfrentada con un grupo reducido de profesores -2 propios, 9 adjuntos y alumnos ayudantes. Se iniciaron relaciones de trabajo –convenios- principalmente con: el BNC, la delegación de la Junta Central de Planificación, la delegación del Ministerio de Educación, con la delegación del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) y el PCC en la provincia.

En esta primera etapa fue característico el despliegue de la enseñanza de las ciencias económicas en los primeros cursos por cuatro de los municipios de mayor concentración popular y desarrollo económico social –según la antigua división político-administrativa-, convenios de colaboración en la esfera científico-técnica y formación del claustro.

En la segunda etapa – a partir de la constitución del MES, 1976 - se inician un conjunto de transformaciones que permitieron pasar de la formación de un economista general a la formación en especialidades. La Facultad de Economía de la Universidad de Matanzas tuvo la responsabilidad de impartir la especialidad a nivel nacional de Licenciatura en Economía del Turismo, estudiándose además la especialidad de Economía de la Industria y Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

En la década de los años 80, se crean las Unidades Docentes y se impulsa la realización de prácticas laborales sistemáticas que vinculan a estudiantes y profesores a resolver problemas

de la producción y los servicios. Se constituye la Unidad Docente de la Empresa Azucarera "José Antonio Echeverría" (antigua Arrechavala) donde un grupo de estudiantes de Licenciatura en Economía de la Industria se incorporaron a partir del 3er año, de igual manera la Unidad Docente del Turismo, para la realización de la práctica laboral de los estudiantes de esta especialidad, en la delegación territorial del INTUR en Varadero.

Estos años se caracterizan con la continuación y profundización del trabajo investigativo en las entidades del territorio, por la capacitación técnica y metodológica de docentes, con la asesoría de especialistas de la antigua Unión Soviética, a partir del cual se fortaleció el sistema de cursos postgraduados, como colofón de la época, se efectuó la especialización de postgrado en Economía Agropecuaria, con dos años de duración y con una graduación de 28 profesores y especialista de la provincia. Es también en estos años que se crea la Facultad Ingeniería Industrial- Economía, con el fin de unir esfuerzos y fortalecer la preparación de los especialistas y dar solución integrada a los problemas empresariales. Fueron realizadas las tres primeras defensas de doctorados en la especialidad, una en 1988 y dos en 1989.

El final de esta década y principios de los 90 resultó la consolidación del Plan de estudio B; en las habilidades profesionales de los estudiantes; en el trabajo científico técnico y metodológico del claustro, que permitió enfrentar el desafío impuesto por el período especial.

Los cambios en el funcionamiento de la Economía Cubana requirieron de urgentes adecuaciones en la formación de nuestras especialistas.

En estos años, no obstante, el éxodo de profesores del claustro y a las urgentes adecuaciones que requirió la formación de estos profesionales y por la voluntad y persistencia de un grupo de docentes, se pudieron acometer primero, las modificaciones del Plan de estudio B y después la implementación del Plan de estudio C (1997); así como la impartición de postgrados, diplomados y maestrías, necesarias para la actualización de los egresados y profesores en estas temáticas.

Es en este marco que comienza la impartición de la maestría de Administración de Negocios, que hoy funge como una mención de la maestría a (nivel de Facultad) de Administración de Empresas. Por otra parte el trabajo científico técnico se adecua a nuevas condiciones, se diseña por proyectos y se forman nuevos doctores.

En la trayectoria de la Carrera de Licenciatura en Economía en el territorio matancero, se destaca que en 34 años se han formado más de 1213 graduados en las modalidades de curso

regular diurno y curso regular por encuentro; entre estos, 68 egresados extranjeros de más de 40 países.

En este de cursar se inscribe el tránsito de los planes de estudio hasta el actual y que mostraremos en resúmenes sus principales características.

Características y Limitaciones del Plan de Estudio A:

- Primer Plan de Estudio elaborado presentaba un enfoque de sistema.
- Poseía asignaturas básicas con un fondo de tiempo amplio y contenidos más allá de las necesidades que precisaba este profesional.
- Las asignaturas específicas abarcaban contenidos de la macro, medio economía y sectorial.
- Las asignaturas del perfil profesional estaban sustentadas en el Sistema Empresarial que se estaba formando con base a la experiencia soviética, utilizando textos de estos países.
- A partir de aquí se comenzó a aplicar el concepto de especialidades, llegando al número de 12.

Características y Limitaciones del Plan de Estudio B.

- No lograba una correcta solución al balance entre los necesarios contenidos de Economía General y los Economía Empresarial. El plan quedaba muy cargado de asignaturas y horas de docencia directa.
- La explicación de los contenidos propios de la teoría general, funcionamiento y trabajo empresarial en condiciones de mercado aun era deficientes en su calidad por la preparación del claustro, existían problemas de acceso a la bibliografía y a la asesoría internacional.
- En cuanto a los elementos de nuestro sistema económico social, a los obligados problemas ocasionados por el derrumbe del socialismo europeo se une el atraso en la actualización de la teoría económica vigente para ser luego sistematizada y después llevada al aula.
- Aun era pobre el diseño y las soluciones alternativas al problema de la práctica de los estudiantes.
- El plan era rígido con pocas posibilidades de opción y por ende no de mucha adaptación a las necesidades específicas de los territorios.

Características y Limitaciones del Plan de estudio C.

- Las horas clases representan el 72 % y las horas practicas laboral-investigativas el 28 %.
- Cuenta con 15 disciplinas y 63 asignaturas obligatorias, 6 asignaturas optativas y una facultativa.
- Tienen examen final 33 asignaturas, para aproximadamente el 50 %, que unido a 5 trabajadores de curso integradores de disciplinas llegan a un 60 %.
- El Componente Laboral Investigativo comienza desde el primer año hasta el quinto, incrementándose paulatinamente y tomando su máxima expresión en años superiores, hay 31 asignaturas con este componente, representando 49 %.
- Los objetivos generales educativos e instructivos estaban pocos integrados y no precisaban contundentemente la formación de valores en los futuros profesionales.
- Existía ambigüedad en los contenidos de la planificación empresarial.
- Ubicación de asignaturas básicas específicas en años.

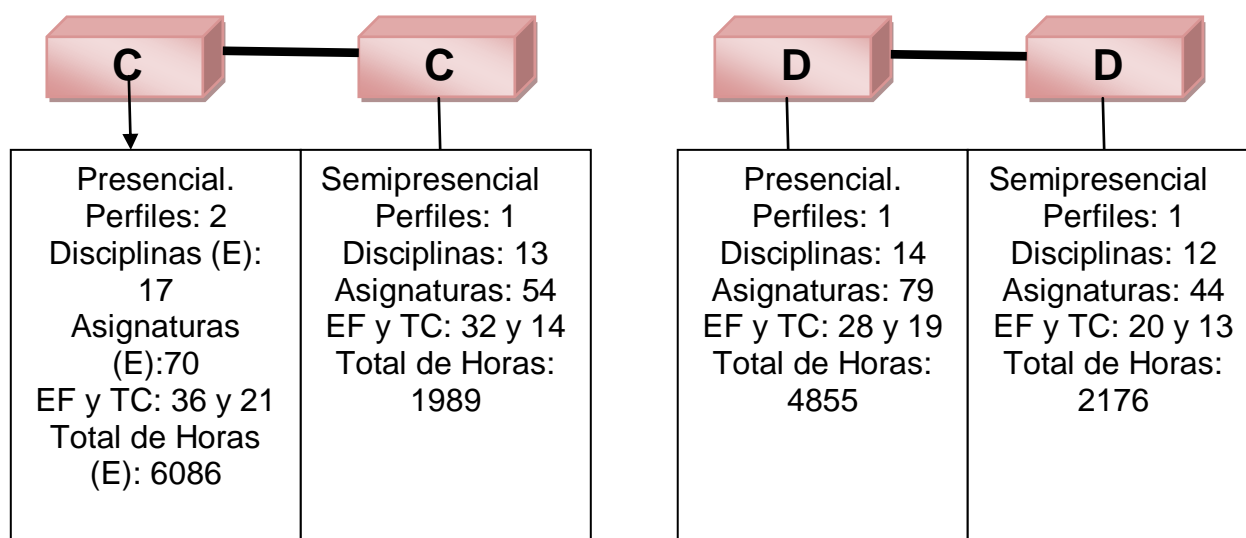
2.2.1 Caracterización del Plan de Estudio "D".

Con la implementación del Plan de estudio D se garantizará la formación de un economista integral vinculado a los retos del desarrollo de la economía cubana en la construcción del Socialismo, con especial énfasis en el concepto de perfil amplio. Además de que en la formación del economista como eje principal se cuenta con los siguientes aspectos:

1. Interpretación marxista de la economía cubana e internacional.
2. Desarrollo de la Planificación de la Economía Nacional.
3. Estudios Cubanos.

Con la implementación del Plan de estudio D se pretende formar a un economista más integral, el cual con respecto al C cuenta con varios cambios en cuanto a disciplinas, asignaturas a impartir, exámenes finales (EF), trabajos de cursos (TC) y total de horas. (**Ver Esquema # 2.1**)

Esquema # 2.1 Diferencias del Plan D con respecto al C



Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de que con la implementación del Plan de Estudio D se logrará formar un economista con mayor preparación para el futuro desarrollo de la economía del país, este trae consigo una serie de debilidades a la hora de su implementación, las cuales serán subsanadas con la implementación de un conjunto de acciones.

Debilidades para enfrentar el Plan de Estudio D.

1. Preparación del claustro para enfrentar los cambios.
2. Trabajo metodológico integrado con las disciplinas de la carrera.
3. La bibliografía básica aún se encuentra en proceso, no obstante se plantean textos transitorios.
4. La preparación de los estudiantes para gestión de su conocimiento.

Acciones.

1. Elaboración de los programas analíticos.
2. Trabajo metodológico intra-disciplinario.
3. Trabajo metodológico para cumplir los objetivos por años, formación de valores, estrategias curriculares.
4. Trabajo metodológico de la disciplina integradora Práctica Profesional.

Misión de la Carrera de Economía.

“Garantizar la formación de un economista integral, con sólidos principios revolucionarios y patrióticos, elevado nivel científico – técnico, cultural, de la Historia de Cuba y de la Defensa

del país, que enfrente las condiciones y los problemas del mundo contemporáneo a partir de la concepción Marxista –Leninista de la sociedad, del desarrollo socio - cultural, y del legado de los grandes pensadores y héroes de nuestra patria, a partir del adecuado cumplimiento de las prioridades establecidas para el curso escolar haciendo énfasis en la labor educativa y político-ideológica que sustentan la estrategia maestra principal. ”

Como bien dijo Ernesto Che Guevara *“El economista que nosotros pretendemos no es un señor de un cerebro penetrante que resuelva todos los problemas de la economía sentado en un buró, sino que es un señor que trabaja, que tiene métodos progresistas, que se está adaptando a la realidad, que tiene capacidad por lo menos para adaptarse a esa realidad y para ir desarrollando y aprendiendo toda una serie de cosas nuevas que se le presenten”*.

La carrera Licenciatura en Economía tiene previsto para la formación del estudiante la Estrategia para el trabajo Metodológico, la misma se apoya en la Estrategia para la labor educativa y el trabajo político ideológico, a partir de los documentos rectores del Estado y Partido, como los Lineamientos Políticos económicos y sociales aprobados en el VI Congreso del PCC y en los de la Educación Superior como la Resolución # 270 sobre el Trabajo Docente y Metodológico, etc. En la estrategia para el trabajo metodológico de dicha Carrera para el curso 2011-2012 se observan acciones dirigidas a la gestión por el conocimiento las cuales se relacionan a continuación:

- ❖ Estrategias para la formación del profesional.
 - Acciones metodológicas en los colectivos de carrera, disciplinas y años, encaminados al perfeccionamiento de las diferentes modalidades de los planes de estudio y con prioridad en la preparación de las disciplinas del Plan “D” (incluidas las asignaturas optativas), en el aseguramiento y uso adecuado de la BME, materiales didácticos elaborados por la academia, de la orientación del estudio independiente, del sistema de evaluación del desempeño estudiantil, así como de los métodos y medios de enseñanza que estimulen la creatividad y motivación de estos en las formas organizativas utilizadas y que sea un escenario más para elevar la maestría pedagógica de los jóvenes profesores.
 - Acciones de superación metodológica y técnica con prioridad en la preparación de los adiestrados, del auxiliar técnico de la docencia, de profesores que imparten por 1era vez la asignatura y de los profesores a tiempo parcial, en función de garantizar mayor

dominio de los conceptos técnicos y pedagógicos y en particular como conducir adecuadamente el auto aprendizaje, el empleo de los medios y métodos activos de enseñanza y el sistema de evaluación.

- Acciones de la estrategia formativa donde se logre:
 - La utilización en las asignaturas que se impartan en cada año de las TIC, que permitan como medio indispensable a la gestión del conocimiento de estudiantes por cuanto se logre que las disciplina-asignaturas estén adecuadamente soportadas en plataformas interactivas, utilicen software profesionales y/o laboratorios virtuales, así como en la preparación de asignaturas se utilice la Tecnología Educativa, para que se logre la eficiencia en la utilización del equipamiento disponible y en los resultados de la evaluación de habilidades de los estudiantes. Integrar en el año esta estrategia al resto, siempre que sea posible.
- Acciones a nivel de carrera, disciplina y año para lograr el papel gestor de los estudiantes en la búsqueda de información técnica profesional con la guía del profesor.

❖ **Estrategias asociadas con la gestión del proceso de formación del profesional.**

- Intensiva actualización y perfeccionamiento de las preparaciones de asignaturas, del sistema moderno de medios y métodos de enseñanza, del sistema de evaluación del aprendizaje y un trabajo científico metodológico profundo en la conformación del currículo propio y optativo, en la gestión del conocimiento y tecnología educativa, que contribuya a mantener los niveles de calidad de la carrera.

El presente trabajo se centra en el estudio de una de las asignaturas de la disciplina Dirección y Gestión Empresarial esencial para la formación del Licenciado en Economía: La Administración de Empresa.

2.3 La Administración de Empresa en el mundo y en el campo académico.

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay una institución básica nueva o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como la administración desde principios de siglo. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna. Disponible en http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresa-administracion_origen/11860-3

Coincidimos con Quintana, L. 2007, cuando afirmó “Se hace necesario entonces definir que es La Administración de Empresa que se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia: **Koontz & O'Donnell.** La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Wilburg Jiménez Castro. En "La llave del éxito", en base a los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo común se propone la siguiente definición:

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate”.

En el mundo académico actual la Administración de Empresa se estudia como una Carrera en 9 semestres. Incluyendo la Pasantía Profesional y Social, y una de las siguientes modalidades de graduación: Tesis de Grado, Proyecto de Grado, Trabajo Dirigido, Examen de Grado, Práctica en Empresas o Graduación por Excelencia, la cual cuenta con un Plan de Estudio.(Ver Anexo #2).

2.3.1 La Administración de Empresa en el campo académico cubano.

La academia cubana concibe la Administración de Empresa como parte de una de las asignaturas de la carrera de Licenciatura en Economía, y no como una carrera de 5 años. Por otro lado su sistema de conocimiento se ve tratado como la integración de todos los sistemas empresariales.

Esta asignatura surge con la implementación del Plan de Estudio C con el nombre de Economía de Empresa, que después pasó a ser Administración de Empresa como bien se conoce hoy.

En la Universidad de Matanzas, en dicha Carrera, se presenta la asignatura con las siguientes características:

Tabla # 1 Total de horas de la asignatura Administración de Empresa

Asignatura	Plan C	PlanC'	Plan D
Administración de Empresa (Nombre Actual)	85	80	60

De la tabla anterior se puede inferir la cantidad de horas dedicadas a la Administración de Empresa.

Es importante señalar que en Cuba al igual que en la UMCC la Administración de Empresa ha marchado de igual forma y con el mismo enfoque que ha caracterizado al licenciado en economía.

En el Plan C el enfoque se basó en un enfoque de sistema a través de sus 4 funciones: Organización, Planeación, Ejecución y Control, utilizando como textos básicos los siguientes:

- Economía de Empresas. Análisis de las decisiones Empresariales. Bueno Campos, Cruz Roche I., Durán Herrera, J.J. Editorial Pirámides, Madrid, 1991.
- Economía de Empresas (introducción). Garrido Buj, S; Pérez Gorostegui, E.; Rdguez, Carrasco, J.M. UNED, Madrid, 1992

- Fundamentos de Economía de Empresas. Luis Tomás Díaz de Castro, UNED, Madrid, 1987

Dicha asignatura estaba estructurada de la siguiente forma:

Asignatura	SEM.	Total	ACAD.	C.L.I	EVALUAC.
Economía de Empresas	4	85	45	40	TC.

NOTA:

ACAD: Académica.

C.L.I: Componente Laboral Investigativo.

Para el Plan C perfeccionado la asignatura estaba estructurada como sigue:

Plan C Perfeccionado

Asignatura	SEM.	Total	ACAD.	C.L.I	EVALUAC.
Administración de Empresa	4	80	60	20	P.F

Bibliografía:

Básica:

- Introducción a la Economía de Empresas. Autor: Bueno y Durán Tomos 1 y 2. (Edición U.H.)

Complementaria:

- Fundamentos de Administración. Autor: Koontz , Harold (edición U.H.).
- Resolución Económica al V Congreso PCC.
- Bases para el Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta de Cuba.
- Monografías y materiales de apoyo del Colectivo de Administración de Empresas.
- Edición electrónica de texto de Economía de Empresas. Colectivo de autores Dpto. de Ciencias Empresariales.

En el Plan D la asignatura está estructurada de la siguiente manera:

Plan D

Asignatura	SEM.	Total	ACAD.	C.L.I	EVALUAC.
Administración de Empresas	3 y 4	60	60	-	-

Respectivamente

Sistema de conocimiento:

Concepto de empresa. La empresa como sistema abierto. Los subsistemas empresariales y sus interrelaciones. Evolución de las teorías sobre la empresa y la administración de empresas. La empresa y el sistema socioeconómico. Tipología de empresas. La responsabilidad social y ética de las empresas. La eficiencia, la eficacia y la competitividad. Excelencia. Factores condicionantes del desempeño. El sistema de objetivos empresariales. Los planos de análisis de la competitividad. Competitividad empresa y competitividad país. Ventaja competitiva. Estudios de campo sobre la competitividad.

La administración de empresas y el empresario. Los líderes, el liderazgo y su relación con el desempeño. Misión, visión y estrategia. Funciones de la dirección. Habilidades directivas. La planificación, la organización y la delegación de autoridad. La toma de decisiones. Tipos de decisiones. Decisiones en grupo. El cambio y la administración del cambio. Tendencias del liderazgo. La ética en la dirección.

Las empresas en el socialismo. Evolución de la empresa cubana. El sistema empresarial de 1959 hasta la actualidad. Relaciones empresa - entorno. Los movimientos en el funcionamiento de las empresas y en la tipología empresarial. Las tendencias gerenciales y su papel en la empresa cubana.

La internacionalización de empresas. Tendencias de las empresas y las formas de hacer negocios en el mundo. La internacionalización empresarial en Cuba. Aspectos culturales de la dirección en las empresas internacionalizadas.

Bibliografía:

Básica:

- Introducción a la Economía de Empresas. Bueno y Durán. Tomos I y II. Edición MES

De Consulta:

- Fundamentos de Administración. Harold Kootz. Ediciones MES.
- Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Monografías y materiales de apoyo del Colectivo de Administración de Empresas.

Conclusiones Parciales.

- ✓ El proceso de formación del Licenciado en Economía de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, ha atravesado por diversos planes de estudios y en estos momentos se trabaja con el Plan D, donde en cada uno de ellos se ha perfeccionando el conjunto de disciplinas y el trabajo metodológico en las mismas.
- ✓ Las estrategias metodológicas y el Plan de Trabajo Metodológico de la carrera de Licenciatura en Economía del curso 2011-2012 presentan acciones dirigidas a perfeccionar la orientación y el trabajo independiente de los estudiantes en base a la gestión del conocimiento y a la utilización de tecnologías educativas.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación de la Gestión por el Conocimiento en la Asignatura Administración de Empresa.

La gestión de la didáctica a través de todas las formas del trabajo metodológico, sustentada en las estrategias formativas es una actividad donde los principios y características y funciones de la gestión están presentes, aspectos vistos en los capítulos anteriores. Por ello el presente capítulo tiene como objetivo aplicar el sistema de la gestión por el conocimiento, en la carrera de Licenciatura en Economía de la UMCC, tomando como campo de acción la asignatura Administración de Empresa.

3.1 Premisas para la aplicación de la Gestión del Conocimiento para la asignatura de Administración de Empresa

La aplicación de la gestión del conocimiento en las Universidades toma como base el planteamiento de Peluffo, B (2005). Cuando expresa que en el marco conceptual del desarrollo propio para el diseño de los procesos de mejoramiento con base en el conocimiento y el aprendizaje.

1. El conocimiento y su gestión como el principal factor de desarrollo, con enfoque hacia la formación de competencias en la gestión curricular, haciendo un uso adecuado de herramientas que promuevan el cambio de los procesos, del rediseño y la gestión del conocimiento tácito y explícito en las instituciones universitarias.
2. Perfeccionar la introducción de los adelantos en tecnología (TIC) lo que haría más accesible el conocimiento de todos los individuos y el organizacional al resto del colectivo; para ello se necesita hacer navegable mediante dicha tecnología con ayuda de mapas de conocimientos, los que a su vez con ayuda de nuevos recursos y estrategias de aprendizaje activo en las aulas o a distancia permitirán gestionar un proceso de construcción de competencias, basado en aprendizaje en base a problemas y casos, creando bancos electrónicos de actividades y recursos de aprendizaje, tales como repositorios de documentos, comunidades de prácticas, todo lo cual facilita el denominado ciclo de la gestión por el conocimiento.
3. Por último el sistema de gestión por el conocimiento se debe enfocar hacia las personas y el aprendizaje, lo que implica un cambio en las prácticas habituales en docencia,

aprendizaje y gestión, en otras palabras el sistema debe realizar su gestión para lograr nuevas competencias, tanto individuales como organizacionales, basada en el aprendizaje organizacional, la gestión de la cultura y la comunicación a través de la espiral del conocimiento (socialización-externalización-combinación-internalización).

Sobre estas consideraciones es que se estructura este capítulo.

3.2 El ciclo del Conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa.

En el primer capítulo se analizaron diversos enfoques relacionados al denominado proceso del conocimiento, el cual está compuesto por subprocesos, los cuales conforman un ciclo. De estos enfoques los que más se relacionan con lo que se pretende en esta tesis son los de:

- Pavez (2000) que define 6 procesos: Detectar, Seleccionar, Organizar, Filtrar, Presentar y Usar.
- Plaz Landaeta, R (2004) el cual define 4 dimensiones para los procesos: crear y capturar, distribuir y compartir, asimilar y aplicar y reutilizar y renovar conocimientos.

De lo antes mencionado se desprende que los subprocesos del ciclo de gestión por el conocimiento lo constituyen proporcionar conocimiento, para lo cual es necesario localizar donde se encuentra dicho conocimiento, ya sea dentro de la organización o fuera de esta; una vez detectado es necesario seleccionarlo, pues no todo el conocimiento que se tiene resulta útil para la organización, ello lo determina investigaciones realizadas por expertos. Una vez seleccionados hay que adquirirlos o lo que es lo mismo introducirlo dentro de las fronteras de la organización, para ello se deben tener en cuenta primeramente, las fuentes o soportes donde está el mismo y después cómo adquirirlo, lo que va a depender de lo visto anteriormente, para adquirirlo una vez dentro de la institución debe ser organizado y presentado de forma legible para todo el personal, esto puede ser realizado mediante un proceso de clasificación, edición, estructuración y vinculación de los mismos, para lo cual se utilizan técnicas como los mapas de conocimiento.

Siendo este conocimiento patrimonio de la organización el mismo debe ser transmitido o lo que es lo mismo puesto a disposición de todos, para lo cual es necesario el empleo de la tecnología adecuada, para de esta forma poder acceder desde cualquier parte a la información, hasta que en definitiva ese conocimiento es utilizado, y con el paso del tiempo tenga que ser renovado por otro nuevo y con ello dar comienzo a otro nuevo ciclo, el cual será realizado con

una dinámica tal que no permite ver cuándo termina uno y cuando comienza otro ciclo, ya que en la universidad maneja deferentes conocimientos.

3.3 La Gestión del Conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa

En el caso particular de esta tesis que se desarrolla en la Universidad y cuyo objetivo es determinar en la disciplina - asignatura Administración de Empresas los elementos claves para la materialización en la Gestión por el Conocimiento en la misma, proponiendo las acciones que correspondan, solo se abordarán lo subprocesos concerniente a la detección y selección de conocimiento, para lo cual se analizarán las posibles fuentes de información:

- ✓ Libros de Textos.
- ✓ Base de Datos.
- ✓ Materiales disponibles en internet, incluida la intranet de la universidad.
- ✓ Investigaciones científicas (maestrías y doctorados).
- ✓ Publicaciones periódicas.
- ✓ Otras.

Las cuales de una manera u otra serán abordadas a continuación:

3.3.1 Libros de textos.

Se analizarán los libros de textos, puestos que son considerados la principal fuente de información, este análisis se divide en dos partes, una general o global, en la cual se analizan los principales libros de textos utilizados en la asignatura desde sus inicios, en la que se utilizan materiales e investigaciones realizadas por otros autores en otros países, y otra más detallada donde se puntualizarán una serie de capítulo (conocimientos), total se analizan 53. Para ello se partió del libro de texto básico que se utiliza en la actualidad en la asignatura, es decir el libro de Economía de Empresa (Introducción). Garrido Buj, S; Pérez Gorostegui, E; Rdguez, Carrasco, JM. UNED, Madrid, 1992, solo con la finalidad de tomar alguna referencia de partida.

La Administración de Empresas es una asignatura que estudia la forma en que las empresas u organizaciones obtienen y utilizan los recursos que tienen a disposición para el logro de determinados fines y objetivos.

Los libros de textos han reflejado a su vez la evolución de la asignatura a través de sus contenidos, los capítulos y páginas dedicados a cada uno. En ellos están contenidas las principales teorías y técnicas devenidas con el de cursar del tiempo.

A continuación se pasa al análisis detallado de 7 libros publicados a partir del año 1992 hasta el año 2008 (**Ver Anexo #3**), para ello se enumeran los capítulos tratados en los mismos. Como ya se expresó se tomó como referencia el libro Economía de Empresa (Introducción). Garrido Buj, S; Pérez Gorostegui, E; Rdguez, Carrasco, JM. UNED, Madrid, 1992, el cual tiene 30 capítulos agrupados en 6 unidades didácticas.

Los capítulos se muestran en la **tabla # 2**

Tabla #2: Capítulos tratados en el libro Garrido, Gorostegui, Rdguez (1992). Economía de Empresa (Introducción)

Capítulo	Temáticas
1	Un enfoque científico de la Empresa.
2	Evolución histórica de la economía de la empresa
3	Empresa y entorno
4	La figura del empresario
5	Formas de medición económica en la empresa
6	El proceso de dirección de la empresa
7	Planificación
8	Organización
9	Dirección y liderazgo
10	El control
11	Las decisiones en la empresa
12	Los árboles de decisión
13	El pert
14	Técnicas de decisión
15	La programación lineal
16	La inversión en la empresa
17	Financiación I
18	Financiación II
19	Localización y dimensión en la empresa.
20	La valoración de la empresa
21	Producción

22	Los costes en la empresa
23	Gestión de stocks
24	Adquisición y renovación de equipos
25	El factor humano. Aprovisionamiento y remuneración
26	Marketing
27	La política del producto
28	La política de precio
29	Política de promoción
30	Venta personal y distribución

Posteriormente se fueron agregando en la tabla, las restantes columnas, cada una correspondiente a un libro de textos y colocando en cada fila que corresponden a las temáticas el número del capítulo en que dicho texto lo trata. Además se agregan filas (temáticas) a medida que los nuevos textos contemplen tópicos no incluidos entre los ya analizados. Por ejemplo el libro analizado Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional del autor Alegre Berné Galve a pesar de tener solo 11 capítulos incluye 7 que son contemplados en el libro de Garrido, Gorostegui, Rdguez (1992). Así de esta manera se detallan los restantes 6 libros, quedando como resultado final un total de 53 temáticas. (**Ver anexo # 4**).

3.3.2 Base de datos.

EBSCO <http://search.epnet.com/>

EBSCO es una de las compañías líderes de servicios de información académica en el mundo. EBSCO a través de PERI provee acceso a 7 bases de datos de información sobre las que se puede realizar búsquedas individualmente, en grupos seleccionados o todas juntas. Las bases de datos a las que puede acceder bajo el programa PERI son:

1. Academic Search Premier
2. Business Source Premier
3. ERIC
4. Masterfile Premier
5. Newspaper Source
6. Health Source Nursing Academic
7. Health Source Consumer Edition

Las bases de datos proveen acceso a más de 7,300 publicaciones periódicas extraídas e indexadas de todas las ramas de la ciencia, tecnología, medicina, ciencias sociales, humanidades. Más de 6,000 de éstas están disponibles como texto completo y más de 4,000 están siendo revisadas completamente por semejantes.

Biblioteca Virtual del MES <http://bives.mes.edu.cu/>

En la misma se tiene acceso a los catálogos de las bibliotecas del MES (Ministerio de Educación Superior), artículos y monografías publicadas en los CES, bases de datos elaboradas por la Dirección de Informatización del MES y a otras bases de datos internacionales, entre ellas el Current Contents. También desde esta usted puede entrar a las bibliotecas virtuales de otras universidades conectándose a través de la intranet de las mismas.

Current Contents (CC)

Es una de las herramientas disponibles más valiosas sobre referencias que existe. El C.C. cada semana publica las referencias sobre más de 7000 revistas y sobre los libros recientemente publicados.

Existen tres versiones:

- En Diskettes.
- En CD Rom.
- “On Line”

Estas herramientas, permiten la búsqueda y revisión de referencias, brindando:

- Listados y bases de datos con las referencias de interés.
- Obtención de estrategias o perfiles especializados de búsquedas.
- Solicitud de los artículos originales.

Base de datos TDX http://www.tdr.cesca.es/index_tdx_cs.html

La Base de Datos TDX permite la consulta remota a través de la red del texto de tesis de doctorados realizadas en varias Universidades Españolas, así como hacer búsquedas por autor, título, materia de la tesis, universidad dónde se ha leído, etc.

Web de la Ciencia (Web of Science (WOS))

Es una herramienta Web que recoge todas las bases de citas editadas por el Institute for Scientific Information (ISI). La consulta se realiza a través del portal denominado Web of Knowledge, que da acceso a todos los recursos producidos por este editor. WOS incluye tres bases de datos que pueden consultarse conjuntamente o de manera independiente.

- Science Citation Index
- Social Science Citation Index
- Arts and Humanities Citation Index.

INASP: <http://www.inasp.info/training-admin/cuba.html>

International Network for the Availability of Scientific Publications (INASP) es una amplia base de datos bibliográficos accesible vía Internet perteneciente al Programa para el Intercambio de Información de Investigaciones. El mismo ofrece una gran variedad de bases de datos privadas y populares. Esta base de datos ofrece una colección general y colecciones específicas académicas, corporativas, médicas y bibliotecas escolares.

3.3.3 Materiales disponibles en internet, incluida la intranet.

Aquí se hace referencia a cualquier material que se encuentre en la red de redes incluida nuestra red. Para la obtención de estos materiales se hace necesario utilizar los denominados buscadores y metabuscadores, los cuales serán comentados a continuación, haciendo una breve caracterización de los más utilizados. **(Ver anexo # 5).**

Sobre la temática de Administración de Empresa se realizaron búsquedas fundamentalmente en Google en su búsqueda avanzada, los materiales más importantes fueron bajados. En el **anexo# 6** se colocan una relación de sitios que tienen relación con la administración de empresa.

3.3.4 Investigaciones científicas.

En esta temática se realiza un análisis de la fuente de conocimiento conformada por las tesis de doctorados y de maestrías fundamentalmente. Con relación a los doctorados en la asignatura, la fuente principal la constituye el Tribunal Nacional para la defensa de doctorados en Licenciatura en economía. Esta fuente no ha sido explotada con profundidad, principalmente por dificultades con la consulta de los materiales (Tesis) defendidas, ya que en la biblioteca de nuestro centro no posee tesis de doctorado en esta temática desde el año 2006.

Con respecto a las maestrías en la universidad de matanzas hay una que tiene el nombre de administración de empresa, la cual ya tiene varios años de fundada y existe una gama de tesis que abordan de una forma u otra lo relacionado con la administración de empresa. **(Ver Anexo # 7).**

3.3.5 Publicaciones periódicas

En este Subíndice se incluyen los artículos que se publican en las principales revistas científicas, que de una forma u otra estén relacionadas con la Administración de Empresa. Dicha información puede ser encontrada en soporte papel o en soporte electrónico (internet). En ambos tipos de soportes muchas veces no se puede tener acceso a la información pues resultan caras y hay que pagarlas en divisas. Estas publicaciones con respecto a los libros gozan de una mayor actualización y contenido.

Algunas de estas publicaciones son relacionadas plenamente con las temáticas de la asignaturas, otras no tanto pero que por su contenidos son afines con los de la Administración de Empresa

A continuación se pone algunas de las publicaciones periódicas con el fin de conocer el sitio de internet que las contiene:

- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/listarevistas?tb=SUBMATERIA&cb=1750&i=1>.
- Anales de economía y administración de empresas:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=4059>
- Análisis empresarial: revista trimestral de información económica:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=7349>.
- Cuadernos de economía y dirección de la empresa:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=354>.
- Cuadernos de estudios empresariales:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1540>
- Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas (Revista CEPADE).
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=421>
- Documentos de trabajo " Nuevas tendencias en dirección de empresas".
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=10760>.
- Estudios empresariales.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=3413>
- Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=737>

- Revista de dirección y administración de empresas= Enpresen zuzendaritza eta administraziorako aldizkaria.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1154>
- Administración de Empresas.
<http://lanic.utexas.edu/la/region/management/indexesp.html>.
- <http://www.administrativedigest.com/>.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
<http://www.aeca.es/aeca/aeca/aeca.htm>.
- <http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Public.nsf/FNumAnteriores?OpenForm>.
- Artículos
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm>.

3.4 Mapa de Conocimiento de la asignatura de Administración de Empresa.

Los mapas de conocimiento sirven como herramienta para determinar las fuentes de conocimientos. Es decir los mapas de conocimiento muestran dónde encontrar fuentes importantes de conocimiento

En el presente trabajo se elabora un mapa de conocimiento de la asignatura Administración de Empresa, dada la necesidad de organizar la gran cantidad de información con que se cuenta. Para ello se utilizó el software **InfoRapid KnowledgeMap** (www.inforapid.de) Este software consta de 2 componentes: un programa editor de imágenes para crear gráficamente los mapas y un servidor inteligente de mapas, el cual analiza documentos (HTML, RTF, DOC o PDF) y los integra en un mapa de conocimiento. El Inforapid KnowledgeMap está disponible en dos versiones, la Edición Privada (gratis) y la Edición Profesional. La Edición Privada es solo usada para propósitos no comerciales e incluye un pequeño recordatorio, en forma de texto, en los diagramas que han sido creados con este software. En este trabajo se utiliza la edición privada, por lo que en cada página del mapa aparecerá el recordatorio que dicho mapa fue creado con este software. Este software también da la posibilidad de guardar cada uno de los mapas en formato HTML y establecer hipervínculos, característica que hace a los mapas más navegables para el usuario.

Primeramente para la elaboración del mapa fueron utilizadas las siguientes fuentes de conocimientos, descritas en el epígrafe anterior:

- Libros de textos.

- Bases de datos.
- Materiales disponibles en Internet, incluida la Intranet (Intranet del Ministerio de Educación Superior).
- Investigaciones científicas internas (doctorados y maestrías).
- Publicaciones Periódicas.

La página inicial del mapa muestra como centro un ítem nombrado Administración de Empresa que se relaciona con 5 subítems:

1. Temáticas
2. Libros de texto
3. Investigaciones científicas
4. Bases de datos
5. Revistas Científicas

(Ver anexo # 8)

Cada uno de los cuales será explicado a continuación

Temáticas

Haciendo clic sobre este ítem se puede acceder a una nueva página que muestra 53 temáticas de administración de empresa, seleccionada de 7 libros de texto analizados en el epígrafe anterior. Cada una de las temáticas, a su vez, tiene un hipervínculo que muestra los libros que abordan dicha temática. De esta forma cuando se da clic encima de una temática se accede a otra ventana que muestra el listado de los libros que abordan la temática, así como el capítulo donde es tratada. Por ejemplo cuando se da clic en la temática un enfoque científico de la empresa se muestra el listado de los 3 libros que la abordan, con los datos del libro (Título, autor (es), año de publicación, edición, editorial, etc.) así como el o los capítulos que abordan dicha temática. Esto se repite para cada una de las 52 temáticas restantes, posibilitando así a los usuarios del mapa conocer cuáles son las temáticas de administración de empresa y la ubicación y localización dentro de cada libro.

Libros de texto

Muestra un listado de 7 libros de texto de Administración de Empresa publicados desde el año 1992 hasta el 2008. Este ítem tiene un hipervínculo a un documento de Microsoft Word que organiza los libros por año de publicación y se muestran otros datos para cada libro como son el título, autor (es), año de publicación, edición, editorial, etc.

Investigaciones científicas

Muestra un listado de tesis de doctorado y maestría que abordan la temática de administración de empresa. Este ítem tiene un hipervínculo a un documento de Microsoft Word que presenta el listado de las tesis con el título de la tesis el autor y el año.

Bases de datos

En este ítem se establece un enlace a las principales bases de datos internacionales y a la de Intranet ambas descritas en el epígrafe anterior. En cada una de ellas se muestra la dirección en Internet y el hipervínculo directo a cada una de ellas.

Revistas Científicas

Se muestra un listado de las 15 revistas principales de la Administración de Empresa. En cada una de ellas se muestra la dirección en Internet y el hipervínculo directo a cada una de ellas.

3.5 Acciones del sistema de Gestión por el Conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa.

Se comienza este epígrafe con el siguiente planteamiento: ¡No existe una mejor práctica para la gestión por el conocimiento!

Sobre la cuestión del diseño e implantación de sistemas de Gestión por el Conocimiento existe una amplia gama de propuestas y modelos, tanto teóricos como prácticos, de la esfera profesional y la académica, de la actividad de la producción y los servicios, en fin se podría plantear que existe un verdadero universo de enfoques al respecto, aquí solo se pretende dar una panorámica general, destacado lo que se entiende a partir del conocimiento explícito detectado pudiera servir de guía para la continuación de la presente investigación.

Por ello en el presente epígrafe, se dará una panorámica de las acciones a seguir para lograr establecer un sistema de gestión por el conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa en la carrera de Licenciatura en Economía, para ello se parte de que en cada una de las disciplinas que componen el currículo o plan de estudio se debe realizar un estudio similar, es decir establecer con detalles los conocimientos que forman el cuerpo de cada disciplina (asignatura), sus principales fuentes de conocimiento, tanto internas como externas al departamento y la universidad, los mapas de conocimientos al respecto, para después completar el ciclo de la gestión por el conocimiento.

En el caso particular de la asignatura Administración de Empresa, es establecer los mapas de conocimientos de los profesores que trabajan en el departamento o más amplio en la Carrera,

los mismos reflejarán el nivel de conocimiento real con respecto al conocimiento explícito que se ha logrado detectar en la presente investigación, en dicho mapa se podrá apreciar el GAP o brecha que existe entre el conocimiento de los profesores y el que existe a nivel internacional en la asignatura, también deben ser destacados los conocimientos tácitos que pueden existir en los profesores, estos mapas de conocimiento permitirán trazar la estrategia de superación que se debe seguir para salvar la brecha que pueda resultar del estudio.

Paralelo a lo anterior se deben crear las bases para el establecimiento de un sistema de gestión por el conocimiento, al hacer referencia al concepto de sistema, se contempla una visión integral de la gestión por el conocimiento, inicialmente a nivel de departamento docente, para después ampliarlo a la carrera. Gestionar el conocimiento, desde una perspectiva sistémica, es ante todo un proceso de asimilación y absorción del mismo por los individuos y por la organización. También se destacarán determinados instrumentos que servirán para facilitar la gestión por el conocimiento.

De forma general se podrían plantear los siguientes pasos para la implantación de un sistema de gestión por el conocimiento.

3.5.1 Manual de los pasos de la Gestión por el Conocimiento

1. Definir la organización en términos de conocimiento.

La tarea de definir una organización basado en el conocimiento consiste en identificar la misma en términos de lo que “conoce”, es decir, la manera en que utiliza la información para actuar. La universidad puede saber acerca de sus clientes, de sus procesos, de un producto o servicio, de cierta tecnología, etc. El desafío que supone identificar ese saber consiste en ir más allá de lo tangible y definir los procesos en términos de su esencia.

2. Esclarecer cómo se compone el capital intangible de la organización.

El capital intangible o intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la institución: es conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es el conjunto de activos intangibles que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Los conocimientos de las personas clave de la organización, la satisfacción de los trabajadores, el know-how de la organización, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que se hace a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

3. Identificar aquellos trabajadores que producen los conocimientos que hacen competitiva a la organización.

A los generadores de conocimiento es decir de Capital Intelectual se les conoce como “talentos”. Los talentos son aquellas personas que producen resultados sobresalientes, aquellos que se diferencian del resto de las personas que ocupan su mismo rol dentro de una organización. Cuando se trata de identificarlos, las organizaciones suelen cometer un error habitual: considerar que los talentos son quienes generan las grandes ideas que adquieren renombre o aquellos que por una razón u otra logran tener buena prensa en el mercado. Sin embargo, el talento no necesariamente adquiere visibilidad fuera de la organización. A menudo, quizá la mayoría de las veces, el talento está distribuido a lo largo de toda la estructura organizacional en los diferentes puestos que la conforman.

Identificación de los portadores de conocimiento:

Entre los portadores de conocimiento pueden diferenciarse los de conocimiento individual y colectivo. Además, el conocimiento puede ser tácito o explícito.

Portador de conocimiento individual y explícito

El término portador de conocimiento individual y explícito comprende, sobre todo, documentos personales, accesibles a su propietario pero no a la organización en sentido colectivo. Es importante que se establezca una clara delimitación entre los portadores de conocimiento colectivo explícito y los portadores de conocimiento individual explícito, ya que identificando a estos últimos es posible establecer potenciales de mejora en la medida en que este conocimiento individual se ponga al servicio de la organización y se convierta así en colectivo.

Portadores de conocimiento individual y tácito

Aquí se trata de personas individuales de la organización, portadores de conocimiento tácito en forma de experiencias, intuiciones, modelos de actuación y/o emociones.

Portadores de conocimiento colectivo y explícito

El término portadores de conocimiento colectivo y explícito abarca todos los documentos, bases de datos, descripciones de procesos, etc., disponibles en una organización como elementos colectivos de conocimiento.

Portadores de conocimiento colectivo y tácito

Los portadores de conocimiento colectivo y tácito comprenden, por ejemplo, la cultura y los valores establecidos en una organización. Este término también incluye todas las actividades rutinarias que se realizan en común pero no están descritas de forma explícita.

Los diferentes portadores de conocimiento de una organización pueden identificarse mediante el método del Brainstorming o tormenta de ideas y la consecuente discusión de los resultados obtenidos. En pasos posteriores, éstos serán utilizados para la identificación sistemática de los conocimientos existentes en los diferentes campos o temas de conocimiento y de acuerdo a la respectiva dimensión ontológica y epistemológica.

4. Convertir el conocimiento generado por los trabajadores de desempeño superior en información: clasificarla, distribuirla y hacerla accesible.

Este paso es quizá el más sencillo y sobre el que mayor información ha circulado hasta el momento acerca de la gestión del conocimiento. Se trata de transformar los conocimientos nuevamente en información. Una vez identificadas las mejores prácticas, se trata de crear reservorios de información sobre las mismas, esto es, almacenarlas, clasificarlas, redactarlas de manera comprensible, en lo posible representarlas a través de gráficos o diagramas de flujo, y colocarlas en un sistema informático basado en web que torne dicha información accesible para cualquiera que la necesite en cualquier momento.

Si se reduce el conocimiento sólo al procesamiento inteligente de la información, se perdería de vista el aspecto más importante del mismo: el conocimiento es la guía, el mapa que permite actuar sobre la realidad desde una perspectiva determinada. En este sentido, el conocimiento es tal sólo si se pone en acto, de otro modo sólo podemos hablar de información. El conocimiento es siempre capacidad para actuar: organizar y clasificar datos (palabras, sonidos, imágenes, sensaciones), de manera de transformar dichos datos en información, luego someterlos a reglas lógicas e ilógicas para procesarlos de tal manera que generan una nueva información que posee la característica de dar poder para actuar, y es esa capacidad para la acción lo que se llama conocimiento.

5. Identificar las competencias que permiten a los trabajadores de desempeño superior utilizar la información de manera inteligente.

Identificar dichas competencias supone la implementación de un modelo de gestión por competencias en toda la organización. Dado que el objetivo último de toda gestión por competencias consiste en estandarizar el nivel de adquisición de las competencias que exhiben

los trabajadores de desempeño superior, enumeraremos los pasos de la misma en función de cómo se aplica este modelo en el marco de la gestión del conocimiento. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificación de trabajadores de desempeño superior.
2. Administración de entrevistas de eventos conductuales para identificar situaciones críticas de éxito en el puesto.
3. Codificación y Análisis Temático de las entrevistas.
4. Definición de competencias e indicadores conductuales graduales que reflejen el grado de adquisición de las mismas.
5. Construcción de perfiles de puesto basados en competencias y definición de grados de seniority.
6. Evaluación del potencial en función del perfil definido como estándar a través de Assessment Center u otras técnicas situacionales.
7. Determinación de los gaps de desempeño contra estándares actuales y futuros en función de los objetivos de negocio establecidos para cada puesto.
8. Diseño de un plan de desarrollo que permita a los trabajadores de desempeño promedio desarrollar sus competencias a niveles superiores en el mediano plazo, y a los trabajadores de desempeño superior desarrollar sus propias competencias en función de los objetivos estratégicos de largo plazo.
9. Implementación de un sistema de performance management: fijación de objetivos, delivery de los planes de desarrollo y evaluación de desempeño.

La implantación del sistema de gestión por competencias es necesaria para la posterior implantación de la gestión por el conocimiento. No se trata de un requisito entre otros, sino que resulta imprescindible para cualquier abordaje no reduccionista o sistémico de esta herramienta.

6. Impulsar un cambio cultural para que los talentos compartan sus conocimientos.

Este es un punto interesante y de difícil resolución, pues implica romper con el paradigma de que la información es poder. ¿A cambio de qué un profesor estrella develará sus secretos, el conocimiento que él mismo ha generado? Pues no se trata de compartir la información disponible, para ello sólo es necesario desarrollar los métodos de búsqueda de información del

resto de los trabajadores, sino que se trata de ese conocimiento generado a partir de las propias competencias y que conforma la escénica de la acción de cada persona.

3.5.2 Factores claves para la Gestión por el Conocimiento.

La Gestión por el Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.).

Para poner en marcha cualquier tipo de proyecto es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de GC. Por lo tanto hay que observar si existe en la organización:

- Una cultura orientada al conocimiento. Se entiende en este caso como cultura al conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir.
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento. Esta debe ser construida de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la GC, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptadas por las organizaciones, comunidad o personas alineadas con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de las mismas.
- La armonización del lenguaje. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes, experiencias diferentes.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo. Ello neutraliza las barreras que pueden dificultar la GC.
- La Estructura de Conocimiento. Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. Cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica del mismo.

- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento. Todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.
- La visualización de las ventajas del sistema. O sea la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos.
- No se debe olvidar que se está gestionando personas, cultura y tecnologías.

3.5.3 Proyectos de Gestión por el Conocimiento

La forma, en principio, como se van desarrollando los sistemas de Gestión por el Conocimiento es mediante proyectos específicos, luego estos, en las otras fases, pasan a formar parte del plan estratégico de la organización.

Los proyecto de gestión por el conocimiento, son aquellos que tienen como objetivo desarrollar una fase, varias o todas en relación con el proceso a los efectos de permitir un funcionamiento adecuado de los ambientes y de la dinámica del modelo siguiendo los estándares que se fijaron para el desempeño del mismo. Aunque se puede resumir que estos proyectos intentan capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento.

Tipos de proyectos: Se pueden sistematizar una serie de proyectos que tienen que ver con el desarrollo de un programa, con el fin de agruparlos se puede seguir el criterio de acuerdo con la fase de GC que genera la necesidad de implementarlos. Estos se agrupan en categorías de acuerdo con su contenido principal, y pueden ser: (a) identificación de Conocimientos; (b) Almacenes de Conocimiento; (c) elaboración de herramientas y contenidos de conocimiento; (d) acceso y transferencia de conocimiento; (e) creación de entornos favorables al conocimiento; (f) producción del conocimiento para la elaboración de un producto determinado.

En base a los factores de éxito identificados por distintos autores, lo tratado en capítulos precedentes y bajo la consideración de los criterios de excelencia comúnmente aceptados, se contemplan en el presente trabajo la clasificación en tres dimensiones: procesos-organización, personas o humano y tecnología. Estas dimensiones, también denominadas factores de éxito, se subdividen a su vez en nuevos aspectos que se explican a continuación, constituyéndose así una estructura para la gestión por el conocimiento:

Tabla # 3: Factores de éxito de la Gestión por el Conocimiento

Procesos	- Estructura organizacional
Organización	Dirección estratégica Liderazgo Cultura organizacional Orientación de la gestión del conocimiento a los procesos de negocio Desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento
Personas humanos	o Calificación Motivación Participación y responsabilidad
Tecnología	Soporte de tareas de la gestión por procesos y gestión del conocimiento

Con el fin de poder determinar los aspectos esenciales para implantar la gestión por el conocimiento en una organización, se presentan los conceptos y posibles instrumentos para la gestión de las dimensiones o factores de éxito que se acaban de citar. Los procedimientos e instrumentos presentados pueden servir de ejemplo para un departamento universitario que desea implantar la gestión por el conocimiento. Es posible elegir dentro de la variedad de las soluciones ofrecidas; no hace falta, por lo menos en un primer paso, la consideración de todos los aspectos nombrados y la implantación de todos los instrumentos presentados.

Organización - procesos

Bajo esta dimensión se recogen aspectos fundamentales, tales como: la estructura y cultura de la organización, una dirección y orientación estratégica así como el apoyo, compromiso de la dirección, etc. La orientación de la gestión por el conocimiento hacia los procesos y concebir la organización por procesos es una condición fundamental para el éxito de la gestión por el conocimiento. Esto significa, por un lado, que el sistema de gestión por el conocimiento se constituye sobre procesos o componentes de procesos que recogen los principales elementos de planificación, desarrollo, transferencia, utilización y evaluación del conocimiento. Por otro lado, implica una orientación a los principales procesos de negocio de la organización, ya que es en ellos donde tiene lugar la cadena de valor para el cliente y donde se genera y utiliza conocimiento. Precisamente por este motivo, no tendría sentido considerar la GC fuera de los procesos de negocio

Dado que el aspecto clave del presente trabajo reside en los procesos de GC y su relación con la gestión por procesos, se centrará fundamentalmente en la identificación de los requisitos de las sub dimensiones que se acaba de nombrar, así como en las recomendaciones necesarias para su implantación.

Con respecto a los Procesos, se consideran dos aspectos importantes para el éxito de la gestión por el conocimiento. En primer lugar, los procesos de negocio o de la organización marcan el ámbito de la gestión por el conocimiento y ésta se orienta a los procesos de negocio. Por esa razón en el presente trabajo se considera un sistema de gestión por procesos y cómo las distintas actividades de la gestión del conocimiento pueden integrarse en el desarrollo de los procesos de negocio. El segundo aspecto a considerar en la perspectiva Procesos versa sobre la necesidad de fomentar y desarrollar las distintas actividades o procesos de la gestión por el conocimiento.

El sistema se debe dividir en dos ciclos de gestión; por un lado el ciclo exterior para el desarrollo y mejora del sistema de gestión por procesos y, por otro lado, el ciclo interior para la gestión de cada uno de los procesos de la organización, en este caso el departamento de Ingeniería Industrial. El ciclo exterior de gestión sirve para crear un sistema de gestión por procesos y potenciar la mejora continua. El ciclo de gestión interior sirve para la documentación, planificación, implantación, así como mejora de cada uno de los procesos.

La elección y adecuación de la metodología a utilizar es condición esencial para, en pasos posteriores, implantar con éxito el sistema de gestión por procesos. Debe decidirse, por ejemplo, de qué manera se llevará a cabo el despliegue de la planificación estratégica sobre cada uno de los procesos. En relación con ello, existe un gran número de métodos, como gestión por objetivos, despliegue de la política o Cuadro de Mando Integral. El método que se escoja debe adecuarse a los factores del entorno de la organización.

Otra decisión que es necesario tomar, consiste en decidir cómo se llevará a cabo la documentación de los procesos y qué medios de información se emplearán para apoyar la gestión por procesos.

Otro elemento esencial en la fase de planificación del sistema de gestión por procesos consiste en definir cada uno de los pasos de la gestión por procesos a seguir, así como en establecer un procedimiento claro de actuación. En estas circunstancias, resulta útil desarrollar un manual donde se recoge qué se debe hacer en cada paso. Este manual puede, por ejemplo, basarse en

el procedimiento aquí expuesto, pero en cualquier caso debe adecuarse, como ya se ha mencionado anteriormente, a los factores del entorno de la organización.

La gestión y desarrollo de cada proceso de la organización debe lograrse mediante equipos de procesos, en los que cada equipo se responsabiliza de un proceso y cada proceso lleva definido un responsable. Los equipos constituyen el núcleo de la planificación, aplicación y mejora continua de los procesos. En relación con este hecho, es preciso desarrollar en la organización una cultura de equipos de trabajo, transmitiéndola y haciéndosela entender a los empleados. Además es preciso establecer cómo se van a organizar los equipos de procesos y cómo se coordinarán y pondrán de acuerdo entre ellos.

Personas

Un desafío de la gestión del conocimiento consiste en prevenir de manera apropiada la pérdida de conocimiento debido a la fluctuación del personal. En los últimos años, el tiempo que un empleado permanece en un lugar de trabajo es cada vez más corto. Esta situación también se observa en las universidades. Los asistentes, por lo general, no permanecen más de cuatro años en su puesto de trabajo, los tutores solamente uno o dos años. Este continuo cambio implica siempre la pérdida del conocimiento del profesor en cuestión. La pérdida de conocimiento puede frenarse, por un lado, al ligar o fidelizar a los empleados a la organización, ofreciéndoles un mayor grado de motivación y satisfacción y, por otro lado, mediante la transmisión y el archivo de conocimiento. Los obstáculos de la gestión por el conocimiento en relación con las personas de la organización son frecuentemente de carácter psicológico, es decir, miedo, competitividad, vanidad, control del resultado del trabajo o la necesidad de continuidad.

En el marco del presente trabajo se proponen tres factores de éxito en relación con las personas: calificación, motivación y responsabilidad.

Tecnología

Los métodos en los que se aplica la gestión por el conocimiento de forma práctica se concentran, en la mayoría de los casos, en la generación de una infraestructura tecnológica y dejan de lado al ser humano en su función de factor más importante dentro de la gestión del conocimiento. No se debe perder de vista que el intercambio de información es un proceso social, realizado por seres humanos; la tecnología a lo sumo tiene una función de apoyo. Por ese motivo, es de fundamental importancia garantizar que la tecnología forme parte integral,

pero que no sea el elemento principal de la gestión por el conocimiento. Frecuentemente se puede observar que otros aspectos – tales como los anteriormente mencionados en cuanto a la organización-procesos y las personas – obviamente tienen mucha más importancia.

Dado que en la presente investigación son tratados con mayor profundidad lo relacionado con la generación, localización y captación del conocimiento a continuación se refieren aspectos que sobre todo están vinculados al **Almacenaje y actualización de dichos conocimientos**.

Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos en repositorios desde los cuales los usuarios, tanto estudiantes como profesores, pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que este lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos. Es clave la participación de especialistas de contenidos, que aseguran la calidad y pertinencia de los mismos en relación con las necesidades y el lenguaje del usuario, y de la seguridad del sistema.

La fase de Almacenaje y Actualización de conocimientos, requiere la realización coordinada y sistemática de al menos las siguientes labores: Codificación, Catalogación, Depuración y limpieza y Seguridad.

Codificación de conocimientos. La codificación es la representación del conocimiento tácito o explícito de modo que pueda ser accedido y distribuido, y corresponde al enlace entre la fase de producción y la fase de almacenaje cuando el productor ha decidido compartir lo que sabe o lo que ha creado. La forma de representación tiene que ver con el uso del lenguaje más apropiado al sistema-entorno que utilizará el conocimiento codificado con algún objetivo posterior. El resultado de este proceso se llama en forma genérica contenido. Típicamente los Contenidos se depositan en contenedores, que son repositorios o estructuras específicas según los tipos y formatos en que se encuentran codificados tales contenidos. El manejo de lenguajes y el uso de Diccionarios permiten efectuar un proceso de codificación de calidad, como también el uso de ciertas herramientas tecnológicas que ayudan a producir contenidos sobre la base de símbolos que representan objetos de la realidad, los cuales se combinan para describir ideas en forma resumida y gráfica. En el siguiente cuadro se describen los tipos de depósitos o contenedores de conocimientos y los objetos que permiten almacenar:

Tabla # 4: Tipos de depósitos o contenedores de conocimientos y los objetos que permiten almacenar

Tipo de Contenedor	Descripción	Contenido
Bancos de Conocimientos	Mapa de Gestión por el conocimiento en la asignatura Administración de empresa.	-Libros de Textos -Temáticas -Tesis de Maestría y Doctorados - Bases de Datos -Revistas Científicas
Bancos de Competencias	Profesores de la asignatura Administración de Empresa.	Bibliografía del sistema de conocimiento de la asignatura Administración de Empresa.
Sistemas de Bibliotecas	Repositorios	Libros de la asignatura Administración de Empresa, revistas de Dialnet.
Diccionarios (Thesaurus)	Diccionarios referidos a la temática de administración de empresa	Sistema de Conocimiento de la asignatura Administración de empresa
Bodegas de datos (DataWarehouses)	Actualizadas de diferentes sitios de Administración de Empresa y lugares del mundo.	Sitios web y Bases de Datos de administración del mundo

Bancos de Proyectos	La actualización de estos tipos de contenedores, para realizar investigaciones en todo el sistema de conocimiento o en parte.	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajos de Cursos -Tesis de Pregrado -Investigaciones. -Tesis de Maestría y Doctorado.
Bancos de mensajes Contenedores Múltiples.	Permite la comunicación entre los profesores y estudiantes, así como entre los mismo profesores.	<ul style="list-style-type: none"> Correos electrónicos. Tecnología Educativa.

Fuente: Elaboración Propia

Catalogación de los contenidos

Los contenidos codificados deben ser adecuadamente catalogados por especialistas que están habilitados para comprender el sentido y significado de los diversos elementos fuente y, por otra parte, especificar y resolver el lugar, descriptores, meta-datos y forma específica en que se producirá el almacenamiento, en concordancia con ciertos criterios estándares definidos para tales efectos. La definición de los criterios de catalogación es una de las primeras tareas que deben concretar quienes se hacen cargo de la gestión de contenidos, en esta investigación se plantea que sean los profesores de las disciplina y los especialistas en TIC.

Depuración y limpieza de contenidos

La depuración de contenidos es una de las funciones más importantes de la fase de almacenaje y actualización. Representa, sin lugar a dudas, la única alternativa para que el conocimiento codificado, ya sea tácito o explícito, no pierda la vigencia y sirva a los propósitos de todos los integrantes de la organización en el momento en que éstos lo requieren. Del mismo modo, la apropiada limpieza de contenidos permite la liberación de espacio que redundará en una mayor eficiencia en los procesos de actualización de contenidos y mejores tiempos de respuesta frente a requerimientos de los usuarios.

Seguridad de los contenidos

Uno de los procesos relevantes de los encargados de los Bancos de Conocimiento es proveer todos los mecanismos de seguridad necesarios para evitar que los contenidos sean dañados, casual o intencionadamente. Para esto, deben contar con las facilidades que les permitan establecer controles de acceso, filtros u otros procedimientos que puedan resultar poco amistosos en el contexto de una comunidad de usuarios.

Circulación y utilización de conocimientos: los usuarios

La fase de Circulación tiene que ver con la creación de espacios de conversación e intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la organización. En conjunto con los espacios de aprendizaje, estos ambientes son los propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, de manera que se logre el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento.

Los usuarios pueden participar de una manera pasiva o activa, sin embargo se fomenta la interacción para perfeccionar los servicios que se brindan. En ambientes de participación más activos, se generan redes de colaboración comunitaria que tienden a dar respuestas más rápidas a los problemas comunes.

En la forma más conocida, los sistemas de correo tradicionales permiten generar espacios de conversación. Con el advenimiento de las TIC y en particular del correo electrónico o e-mail (voz y datos), una buena parte de este proceso dejó de tener sentido, especialmente cuando el producto es una revista que puede llegar al lugar en que se encuentra el consumidor a través del cable telefónico. Si, además, esto se combina con alternativas de e-commerce, resulta aún mucho más atractivo.

Las tecnologías Intranet e Internet resultan ser el canal de comunicación para la distribución de contenidos por excelencia. Combinando software de navegación, motores de búsqueda y bancos de contenidos de todo el mundo, permiten llegar con cualquier dato, información o conocimiento a cualquier lugar y, por lo tanto, a cualquier usuario para el cual el acceso a Internet esté disponible.

Las Intranets y Extranets por su parte, proporcionan medios ideales para compartir información que es a la vez dinámica y altamente relacionada a través de hipervínculos. Sin embargo en ambos casos se tiende a generar el mismo problema que hoy presenta la World Wide Web, es decir, nadie sabe dónde está todo y por ende nadie puede encontrar lo que está

buscando rápidamente, sobre este aspecto se recomienda en inicio normalizar la creación de páginas WEB.

Los espacios virtuales de conversación más conocidos son los Chat, foros, las videoconferencias, las reuniones virtuales o los productos del tipo Groupware. En la mayoría de estos casos, se dispone de salas o "rooms" en las cuales cada usuario puede participar identificándose con un seudónimo. Esto permite que se produzca un diálogo entre los participantes de cada sala, que a su vez, permite una transferencia de conocimiento tácito, similar a la que se da en los espacios de conversación reales.

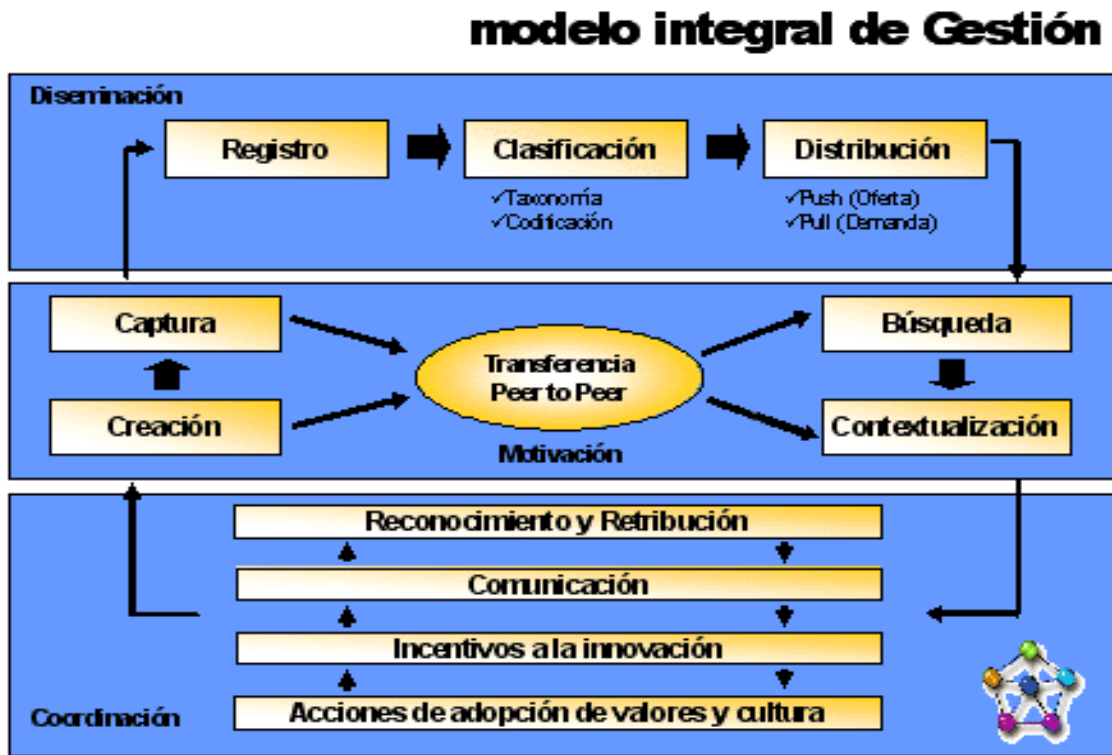
Los espacios de conversación pueden ser considerados también espacios de aprendizaje en tanto permiten al usuario relacionar conocimientos de diversas fuentes. Los enfoques orientados al desarrollo de e-learning proporcionan un espacio para el desarrollo de actividades educacionales a distancia, con transferencia formal de conocimiento a través de la red incorporando mecanismos de conversación que fomentan la formación de redes de interés alrededor de los temas que abordan.

Para la actualización del conocimiento se deben emplear prácticas similares a las que se mencionan para la generación del mismo, a modo de ejemplo se exponen algunas de ellas.

Para finalizar, después de haber analizado los diferentes enfoques sobre los sistemas de gestión por el conocimiento se cree oportuno destacar dos modelos al respecto:

Uno académico, del profesor Reinaldo Plaz Landaeta del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) y la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) en su artículo "Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional". Donde destaca la imperiosa necesidad de un modelo integral de gestión, el que representa mediante la siguiente figura:

Figura 3.1: Modelo integral de gestión



Fuente: Plaz Landaeta R.

En su enfoque integrador plantea 3 dimensiones:

La dimensión diseminación contempla los procesos, mecanismos, agentes e instrumentos que intervienen en la dinámica de cómo la información y el conocimiento se transmiten dentro del sistema organizativo. Se focaliza en las áreas de captura y registro, que implican la selección, localización, búsqueda de fuentes de contenidos y la transferencia a otros soportes. Normalmente se apoya en herramientas de gestión documental para facilitar la codificación, edición y almacenaje de documentos.

La dimensión motivación contempla los mecanismos y condicionantes que favorecen la transferencia y asimilación de conocimientos. Esta centrada en las dinámicas de creación y transferencia de información y conocimientos entre los individuos. Su detonante son las necesidades de aprendizaje basadas en las carencias de conocimiento y brechas de competencias manifiestamente explicitadas. Esta dimensión se orienta a los procesos de creación y captura individual de conocimiento y los procesos de búsqueda y contextualización que permiten, por la vía de la asociación, el intercambio de conocimiento.

La dimensión coordinación da soporte a los procesos de gestión de ámbito organizacional. Este modelo que pudiese denominarse "Modelo de capas", incluye: Las políticas de reconocimiento y retribución a los individuos; las estrategias de comunicación tanto de los esfuerzos que se llevan a cabo en materia de gestión del conocimiento, como de los logros individuales y organizacionales; los incentivos a la innovación, permitiendo de esta manera, el fomento de conductas positivas hacia la gestión del conocimiento; y finalmente, las políticas que redunden en la adopción de valores y una cultura organizativa que fomente y estimule el aprendizaje, la innovación y la agregación de valor.

De todo lo anteriormente expuesto se puede concluir, que la gestión por el conocimiento, debe ser tratada ante todo como un subsistema que se tiene que integrar al resto de los subsistemas que existen en la institución, no como un más sino como aquel que logra interconectarse e interactuar con todos los procesos de la organización para en cada uno de ellos detectar, extraer, almacenar, difundir, utilizar y renovar el conocimiento necesario para que la institución adquiriera competencias esenciales que le permitan ser competitiva no solo en su sector específico, sino también en cualquier sector, algo imprescindible en el mundo actual globalizado.

Otro práctico, el proyecto KnowMan que ayuda a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) europeas a implantar la gestión por el conocimiento (GC) de un modo que se adapte a ellas. La caja de herramientas que en el se propone ha sido desarrollada y probada en PYMES de España, Italia, Inglaterra, Bélgica, Alemania y Hungría.

¿En qué consiste la gestión por el conocimiento, para qué sirve?

Gestión por el conocimiento es organizar recursos intangibles y capacidades organizativas para obtener objetivos empresariales. La gestión del conocimiento se basa fundamentalmente en compartir conocimiento y permitir el uso de dicho conocimiento.

¿Qué significa esto para la práctica de las PYMES?

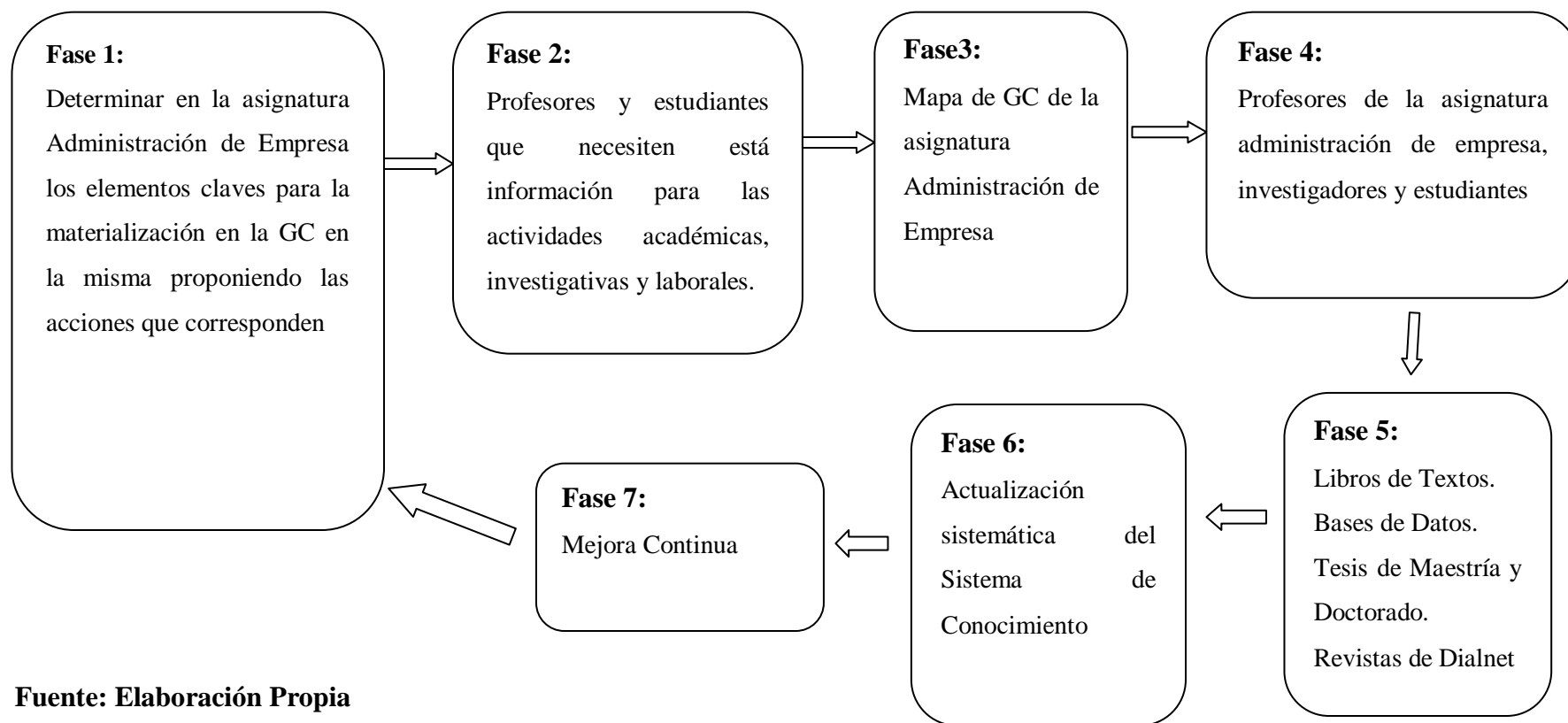
Tanto para las grandes como para las pequeñas empresas, se aplica de modo similar. Las empresas europeas innovadoras y orientadas al cliente necesitan transformar una cantidad creciente de información en conocimiento de la empresa, y el conocimiento juega un papel cada vez más importante en la producción neta real y en la competitividad. Por lo tanto, la gestión del conocimiento es una herramienta apropiada.

Las PYMES necesitan formas más fiables y efectivas de tratar la información y el

conocimiento sobre todo para reemplazar su típica debilidad: la falta de tiempo. La GC adaptada a las PYMES fomentará sus fuerzas en un sistema seguro y sostenible: el flujo seguro de conocimiento en organizaciones planas.

Se basa en 7 fases como se puede apreciar en la siguiente figura

Figura 3.2: Fases de la gestión del conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa.



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones Parciales.

- ✓ Se demostró que la Gestión del Conocimiento como una herramienta de la gestión puede aplicarse en el mundo académico.
- ✓ Se elabora un mapa de conocimiento de la asignatura Administración de Empresa, el cual está conformado por 1 ítem principal que es la Administración de Empresa, el cual se interrelaciona con otro cinco subítems: Temáticas, Libros de Textos, Investigaciones Científicas, Bases de datos, Revistas Científicas, los cuales muestran elementos del conocimiento.
- ✓ Se crea las 7 fases de la gestión del conocimiento en la asignatura Administración de Empresa.
- ✓ Se aplicó el software de Gestión del Conocimiento en la asignatura de Administración de Empresa.

Conclusiones
y
Recomendaciones

Conclusiones:

1- En el estudio de los fundamentos teóricos se pudo concretar qué:

- ✓ La gestión por el conocimiento contempla procesos y actividades relacionados con crear y capturar, distribuir y compartir, asimilar y aplicar y reutilizar y renovar conocimientos.
- ✓ El mapa de conocimiento es una herramienta útil para la definición de la estrategia de negocio, pues sirve como un diseño para determinar con precisión las fuentes de conocimiento y facilitar el hallazgo de la información pertinente y los huecos de conocimiento en la organización.

2- Se pudo demostrar que en el decursar de los estudios de Licenciatura en Economía, la disciplina asignatura Administración de Empresa incide en el perfil profesional de los estudiantes y el perfeccionamiento de la mismas se lleva a cabo en la concepción de la Estrategia metodológica de la carrera y en su plan aparecen acciones dirigidas a lograr que los estudiantes sean capaces de gestionar su conocimiento.

3- En la aplicación de la Gestión por el Conocimiento en la asignatura Administración de Empresa de la Licenciatura en Economía se:

- ✓ Profundiza en la fase de detección y selección del conocimiento relacionados con la administración de empresa.
- ✓ Se determinaron las siguientes fuentes: libros de textos, publicaciones periódicas, bases de datos, materiales disponibles en Internet, incluida la Intranet y las investigaciones científicas principalmente doctorados y maestrías.
- ✓ Se elabora un mapa de conocimiento de la asignatura administración de empresa, el cual está conformado por 1 ítem principal que es la administración de empresa, el cual se interrelaciona con otros 5 subítems: temáticas, libros de texto, investigaciones científicas, bases de datos, revistas científicas, los cuales muestran elementos del conocimiento.
- ✓ Para la confección del mapa de conocimiento se utilizó el *software* InfoRapid KnowledgeMap, en su versión privada, que permite elaborar el mapa, así como establecer los enlaces entre cada uno de sus componentes.

Recomendaciones:

- ✓ Realizar este estudio en las restantes disciplinas de la carrera de Licenciatura en Economía, para perfeccionar el proceso formativo aplicando la gestión por el conocimiento.
- ✓ Colocar este trabajo en la web de la Universidad para que sirva de referencia a otras carreras que estén interesadas en la aplicación de la gestión por el conocimiento en asignaturas.
- ✓ Divulgar los resultados obtenidos en el trabajo investigativo a través de publicaciones científicas en revistas y eventos científicos, así como en publicaciones en internet.
- ✓ Elaborar el mapa de conocimiento o experiencia de los profesores del departamento de Economía.

Bibliografía

Bibliografía:

- Administración. Escrito por: Robbins, Stephen P y Coulter, Mary. Disponible en: http://books.google.es/books?id=YP1-nmORdgC&pg=PA128&dq=Administraci%C3%B3n+de+empresa&hl=es&ei=LB5ITfbfNMeu8QObmMzaBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CD4Q6AEwATgK#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20de%20empresa&f=false.
- Administración de Empresas. Disponible en: <http://lanic.utexas.edu/la/region/management/indexesp.html>.
- Anales de economía y administración de empresas. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=4059>
- Análisis empresarial: revista trimestral de información económica. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=7349>.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). “La Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje. Economía Industrial” [Archivo FTP]. (Accesado Mayo, 2006).
- Artículos. Disponibles en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm>.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Disponible en: <http://www.aeca.es/aeca/aeca/aeca.htm>.
- Bricall, J.M. (2000) ”La Universidad, al final del milenio. Informe Universidad 2000”. Crue.
- Brookes C. Gaining Competitive Advantage through Knowledge Management. Disponible en: <http://www.gvt.com/kmpap2us.htm> .
- Bueno, E. (2000) “La Era de la Información, del Conocimiento y del Aprendizaje”, Documento de trabajo de la sesión plenaria del Club Intelec, mayo.
- Bueno, E (2003) Enfoques principales y tendencias en Dirección del conocimiento (Knowledge Management). [Consulta: Agosto 2006]. Disponible en: (www.madrimasd.org/informacionidi/indicadores/intelectual/descripcion)

- Cech, P. & Bures, V. (2003) Knowledge Management and Czech Universities. September, 3rd European Knowledge Management Summer School
- Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=354>.
- Cuadernos de estudios empresariales. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1540>
- Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas (Revista CEPADE). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=421>
- Ditzel, Benjamin (2005) Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para un departamento universitario. Tesis en opción al título del Doctor en Ciencias. Campus Tecnológico de la Universidad de Navarra. Escuela Superior de Ingenieros de San Sebastián.
- Documentos de trabajo "Nuevas tendencias en dirección de empresas". Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=10760>.
- Economía de Empresas. Análisis de las decisiones Empresariales. Bueno Campos, Cruz Roche I., Durán Herrera, J.J. Editorial Pirámides, Madrid, 1991.
- Economía de Empresa. Cuarta Edición. Paul G. Keat, Philip Young. Disponible en: http://books.google.com/books?id=GPVj7aqTXZAC&printsec=frontcover&dq=Econom%C3%ADa+de+Empresa&hl=es&ei=r8FGTZKQB4e4sAP0xfjoCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.
- Economía de Empresas (introducción). Garrido Buj, S; Pérez Gorostegui, E.; Rdguez, Carrasco, J.M. UNED, Madrid, 1992.
- Estudios empresariales. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=3413>
- Fases de la gestión del conocimiento. Disponible en <http://knowman.ifw.uni-bremen.de/index.es.htm>.

- Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional. Escrito: Luis Alegre, Carmen Galve Gorriz. Disponible en: http://books.google.com/books?id=w9-N0SvO7aEC&printsec=frontcover&dq=Econom%C3%ADa+de+Empresa&hl=es&ei=r8FGTZKQB4e4sAP0xfjoCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFUQ6AEwCQ#v=onepage&q&f=false.
- Gibbert, M. & Jonczyk, C. (2000) ShareNet – the next generation knowledge management, págs. 22–39
- Gil Gómez, H (2004) La gestión del conocimiento en el entorno científico y Educativo. (PDF)
- Grover, V. y Davenport, T.H. (2001): “General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda”, *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, nº1
- <http://ausweb.scu.edu.au>).
- <http://bives.mes.edu.cu/>.
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/listarevistas?tb=SUBMATERIA&cb=1750&i=1>.
- <http://search.epnet.com/>
- <http://www.administrativedigest.com/>.
- <http://www.inasp.info/training-admin/cuba.html>.
- <http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Public.nsf/FNumAnteriores?OpenForm>.
- http://www.tdr.cesca.es/index_tdx_cs.html
- <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0399/cono.cfm>).
- http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-administracion_origen/11860-3.
- http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-administracion_origen/11860-3


- Heisig, P. (2001) Business Process Oriented Knowledge Management – Methoden zur Verknüpfung von Wissensmanagement und Geschäftsprozessmanagement. En 1. Konferenz Professionelles Wissensmanagement. Baden-Baden: Fraunhofer IPK Berlin.
- Introducción a la Economía de Empresa Santiago García Echeverría. Disponible en: http://books.google.com/books?id=Lo10xtQ3D0kC&printsec=frontcover&dq=Econom%C3%ADa+de+Empresa&hl=es&ei=6rxGTYSABoSesQOO-PXPCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false.
- Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=737>
- Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better. Disponible en: <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/tools.pdf>, agosto del 2003.
- Maier, R. & Remus, U. (2002). Defining Process-oriented Knowledge Management Strategies. Knowledge and Process Management, 9, Nr. 2, págs. 103–118
- Managing Codified Knowledge. Disponible en: <http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>, agosto del 2003.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). “The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, Oxford University Press, New York.
- Luan, J. & Serban, A.M. (2002). Overview of Knowledge Management. New Directions for Institutional Research, , Nr. 113, págs. 5–16.
- Pavez Salazar, A (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias. Valparaíso
- Peluffo Argón, B. (2005) La gestión del conocimiento y del aprendizaje aplicada a desarrollo universitario (PDF)
- Petrides, L. A. & Nodine, T. R. (2003) Knowledge Management in Education: Defining the Landscape. Half Moon Bay, California, March Institute for the Study of Knowledge Management in Education

- Petrides, L. A. & Nodine, T. R. (2003) Knowledge Management in Education: Defining the Landscape. Half Moon Bay, California, March Institute for the Study of Knowledge Management in Education
- Plaz Landaeta, R (2004). Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. [Consulta: Septiembre 2006]. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp#principio#principio>
- Prince, C. (1999) Transforming the university business school for the 21st century. Strategic Change, December, Nr. 8, págs. 459–471
- Prusak, L. (1996). “The Knowledge advantage”. Strategy & Leadership. Marzo-Abril p.6-8.
- Quintana, L.(2007). Caroline, sitio de Administración de Empresa, lección 1.
- Reid, I.X. (2000), “The Web, knowledge Management and Universities”, Proceedings of the sixth Australian World Wid Web Conference, Junio.
- Revista de dirección y administración de empresas= Enpresen zuzendaritza eta administraziorako aldizkaria. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1154>
- Savage, Ch. (1991). “Presentación en DECWORLD, The International Trade show for Digital Equipment Corporation”, Boston.
- Schreiber, G. et al. (2000) Knowledge Engineering and Management: The Common-KADS Methodology. London: MIT Press,
- Seemann, P. y Cohen, D. (1997): “The Geography of Knowledge: From Knowledge Maps to the Knowledge Atlas”, *Knowledge and Process Management*, vol. 4, nº4.
- Software InfoRapid KnowledgeMap. Disponible en: (www.inforapid.de).
- Vail, E. F. (1999): “Mapping Organizational Knowledge: Bridging the business-IT communication gap”, *Knowledge Management Review*, vol. 2, nº8.
- What is Knowledge Management Project?. Disponible en: <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/kmpres.pdf>., julio del 2003.

- www.geog.leeds.ac.uk/staff/c.leigh/workinfo.html.
- (www.inra.fr).
- (www.ucla.edu).

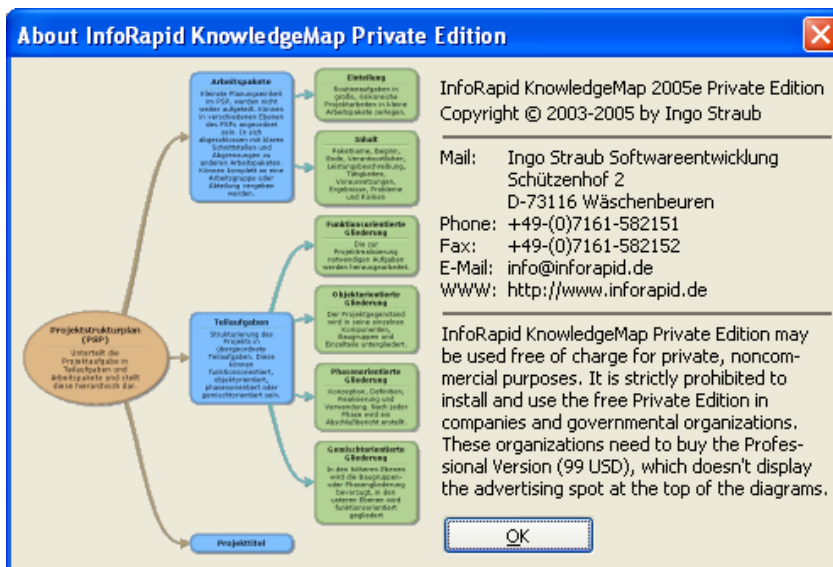
Anexos

Anexo # 1: Softwares para la confección de Mapas de Conocimientos

InfoRapid KnowledgeMap  (gratuito para propósitos no comerciales)

Disponible en: www.inforapid.de)

Con InfoRapid KnowledgeMap se pueden diseñar mapas organizativos, gráficas relacionales, árboles de decisión y otras estructuras. Posee dos componentes básicos: un programa editor de imágenes para crear mapas de conocimientos en forma de gráficos y además una aplicación servidor capaz de importar documentos HTML, RTF, DOC o PDF y adicionarlos al mapa. Una vez generado el mapa este se puede imprimir en cualquier dimensión que se desee o también se puede publicar en la web (tanto Internet como Intranet).



→ **Knowledge Manager** 

(<http://www.mapasconceptuales.info/KM-KnowledgeManager-esp.htm>)

Knowledge Manager es un instrumento para la representación visual y cognitiva del conocimiento, para la organización de ideas y conceptos en forma de diagrama, pero además de un medio para la construcción de diagramas, es también un instrumento para la gestión activa del conocimiento, al permitir no sólo la creación de mapas, diagramas u organizadores gráficos para el aprendizaje y la representación visual, sino también la interacción y el diálogo con el conocimiento a través de funciones avanzadas que estimulan la interacción con las

estructuras cognitivas, como la búsqueda semántica - o interrogación cognitiva, los recorridos semánticos y las preguntas de control, que son automáticamente generadas.

Knowledge Manager es un potente instrumento para construir mapas mentales, mapas conceptuales, mapas semánticos, redes semánticas, bases de conocimiento conceptual y diagramas con una extensión funcional que enriquece y facilita el atesoramiento conceptual y la gestión activa e interactiva del conocimiento.

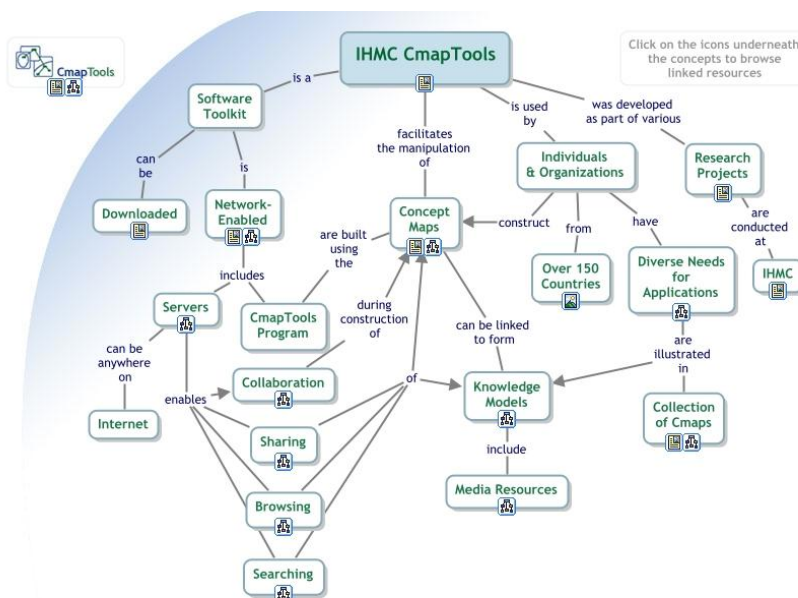
La creación de bases de conocimiento permite la organización del conocimiento tanto en los ambientes escolares y académicos como en los entornos de investigación, dada la simplicidad de su uso y la plenitud funcional de la cual está dotado, pero puede ser eficazmente utilizado también en campo editorial, por ejemplo para la preparación integral de libros de texto.

→ **IHMC CmapTools - Concept Map**  (software gratuito)

http://cmap.ihmc.us/download/installs/CmapTools/Win/WinCmapTools_v4.03_04-28-06.exe

El programa CmapTools inspira al usuario a construir, navegar, compartir, discernir modelos de conocimiento representados como mapas conceptuales. Permite a los usuarios, entre otras facilidades, construir sus Cmaps en sus computadoras personales y compartirlos en Internet, además hacer búsquedas en Internet sobre mapas conceptuales.

La herramienta CmapTools es libre de uso por cualquier usuario, especialmente las escuelas y universidades.



Anexo# 2

PLAN DE ESTUDIO.

PRIMER SEMESTRE

Introducción a la Economía
Fundamentos de Administración y Empresas
Contabilidad General I
Fundamentos de Matemáticas Elementos de
Algebra

TERCER SEMESTRE

Microeconomía I
Organización y Sistemas
Costos I
Estadística Descriptiva
Fundamentos de Marketing
Derecho Empresarial

QUINTO SEMESTRE

Informática Empresarial
Administración de Recursos Humanos
Administración Financiera I
Inferencia Estadística
Administración de la Producción
Investigación de Operaciones

SEPTIMO SEMESTRE

Inglés (Certificación)
Tendencias Contemporáneas de
Administración
Elaboración y Administración de Proyectos
Gestión de la Calidad

RECURSOS HUMANOS

SEGUNDO SEMESTRE

Historia y Geografía Económica
Teoría de la Organización
Contabilidad General II
Cálculo Diferencial
Algebra Lineal

CUARTO SEMESTRE

Macroeconomía I
Psicología Organizacional
Matemática Financiera
Teoría de las Probabilidades
Metodología de la Investigación
Filosofía y Ética

SEXTO SEMESTRE

Administración Pública
Administración Especializada
Administración Financiera II
Investigación de Mercados
Presupuesto
Creatividad, Innovación y Emprendimiento

OCTAVO SEMESTRE

Modalidad de Graduación I
Pasantía Profesional y Social
Estrategia Empresarial
Taller de Desarrollo de Habilidades
Gerenciales

RECURSOS HUMANOS

Taller de Recursos Humanos Derecho Laboral
y de la Seguridad Social

FINANZAS CORPORATIVA

Banca y Seguro

Administración Financiera III

NOVENO SEMESTRE

Modalidad de Graduación II

Desarrollo Organizacional

RECURSOS HUMANOS

Gestión Estratégica de Recursos Humanos

FINANZAS CORPORATIVA

Finanzas Internacionales


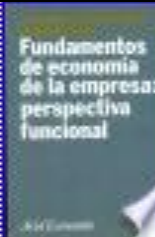

Auditoría de Recursos Humanos

FINANZAS CORPORATIVA

Finanzas Corporativa

Anexo #3: Libros de texto de Administración de Empresa utilizados en la investigación.

Carátula	Autor(es)	Año	Título	ISBN	Editorial	Edición
Imagen no disponible	Santiago Garrido José. Manuel Eduardo Pérez	1992	Economía de Empresa (Introducción)			
Imagen no disponible	James Stones		Administración		Alejo Campertier	5ta
Imagen no disponible	Eduardo Bueno Ignacio Cruz Juan. J. Duran		Economía de Empresa (Análisis de las decisiones Empresariales)			
	Paul G.Keat, Philip Young	2004	Economía de Empresa	970-26-0441-9	Mexicana. Reg. Núm.1031.	4ta

	Santiago García Echeverría	1994	Introducción a la Economía de Empresa	84-7978-178-5	Díaz de Santos, S.A	
	Luis Alegre, Carmen Galve Gorriz	2008	Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional.	978-84-344-2177-6	Ariel S.A	3era
	Robbins, Stephen P y Coulter, Mary	2005	Administración	970-26-0555-5	Mexicana. Reg. Núm.1031	8ta

Anexo #4 Temáticas y autores.

Temáticas-----Autores.	Garrido. Rodríguez Pérez	Bueno Cruz Duran	Stoner	Alegre Berné Galve	Robbins Coulter	García	Keat Young
Un enfoque científico de la empresa	1	1				13	
Evolución histórica de la economía de la empresa	2					4,10	16
Empresa y Entorno	3	6		1		1,2,14	2
La figura del empresario	4					20	
Formas de medición económicas en la empresa	5					7	
El proceso de dirección de la empresa	6	2		3			
Planificación	7						
Organización	8		4		10,11,12,13		
Dirección – Liderazgo	9		5		14,15,16,17		
El control	10		6		18,19		
Las decisiones en la empresa	11			4,5	6	12	6,12
Los árboles de decisiones	12						
El Pert	13						
Técnicas de decisión	14						
La programación lineal	15						
La inversión en la empresa	16	3					
Financiación I	17						
Financiación II	18						
Localización y dimensión en la empresa	19						
La valoración de la empresa	20					22	
Producción	21	4					7
Los costes en la empresa	22						8
Gestión de Stocks	23	2					
Adquisición y renovación de equipos	24						
El factor humano. Aprovisionamiento y remuneración	25						
Marketing	26	5				9	
La política del producto	27			9			

La política de precios	28						9,10,11
Política de promoción	29			11			
Venta personal y distribución.	30			10			
El ambiente externo			2				
Planeación			3		7,8,9		13
La sociedad anónima por acciones como modelo empresarial				2		8	
La actividad comercial de la empresa				6		5	
El entorno comercial				7	3		
Programación comercial				8			
Introducción a la administración y las organizaciones			1		1		
Administración ayer y hoy					2		15
La administración en un entorno global					4		
Responsabilidad social y ética administrativa					5		
El diseño de los problemas empresariales						3	
Orden empresarial y constitución empresarial						15	
La empresa como corporación: Filosofía empresarial						16	
Cultura empresarial						17	
Estrategia empresarial						18	
Dinámica empresarial y competitividad empresarial						19	
Ética empresarial						21	
Medición en la economía de la empresa						23	
Modelos de asesoramiento y papel del economista de empresa en las instituciones empresariales						24	
Oferta y demanda							3
Elasticidad de la demanda							4
Estimación de la demanda							5
Riesgo e incertidumbre							14

Anexo # 5: Descripción de los buscadores y metabuscadores analizados

GOOGLE

<http://www.google.com/>

Considerado por muchos el buscador líder. Cuando se realiza una búsqueda se activan 54.000 servidores, luego 100.000 procesadores a los que activan 8.000 millones de páginas web e inducen a una potencia a la "n" de cifra digital, que en una abrir y cerrar de ojos obtenemos una respuesta, afirmativa. Es una ecuación de 500 millones de variables posibles que Google resuelve en un clic. Estas consultas ascienden a mas de 200 millones por día.

YAHOO.COM

<http://www.search.yahoo.com/>

Mención especial merece la transformación de Yahoo!, cuya novedad más destacada es que el usuario puede personalizar sus búsquedas a través del servicio "My Yahoo! Search". De este modo, el internauta puede ir guardando así los enlaces que desee e incluso introducir comentarios personales. Posteriormente, en la opción "Mi web", el internauta encontrará sólo aquellas páginas que haya consultado con anterioridad, similar a un servicio de favoritos. Además, el portal permite almacenar direcciones de sindicación de contenidos con el fin de rescatarlas y utilizarlas más tarde.

A-9

<http://a9.com/>

El servicio de A-9 introduce novedades considerables para facilitar el uso y la organización de las búsquedas mediante columnas configurables que colocan los resultados al alcance de los internautas. Su gran avance es una función que permite guardar las búsquedas anteriores en la carpeta de favoritos para recuperarlas o eliminarlas cuando el usuario lo desee. "Es un motor de búsqueda con memoria"

CLUSTY

<http://clusty.com/>

La gran novedad en el sistema de Clusty es la forma de organizar la información. Todos los enlaces quedan agrupados en carpetas o 'clusters' en los que las páginas 'web' se distribuyen por contenidos, algo similar a lo que ocurre en el Explorador de Windows.

BLINKX

<http://www.blinkx.com/>

Introduce la posibilidad de buscar documentos, archivos o carpetas dentro del disco duro del ordenador, y personaliza las búsquedas inapropiadas o erróneas para ajustarlas a las necesidades del usuario.

SNAP

<http://snap.com/>

Snap cuenta con un curioso sistema de segunda búsqueda. Tras la búsqueda inicial, el sistema permite introducir unos parámetros predefinidos —como "dominio", "popularidad" o "satisfacción"— a partir de los cuales se seleccionan los enlaces deseados.

ASK JEEVES

<http://www.ask.com/>

Ask Jeeves incluye sus conocidos 'prismáticos', que permiten visualizar la página sin necesidad de entrar.

Esta función permite a los usuarios despedirse del 'antiguo' método, con el que el usuario debe abrir página por página y luego retroceder hasta la lista de resultados

MSN

<http://www.search.msn.com/>

MSN, ha presentado su nuevo buscador, una versión más simplificada que parece estar bastante inspirada en Google, su máximo rival. Con el objetivo de "ayudar a la gente a tener un acceso más rápido, limpio y fácil a la información", MSN ha llevado a cabo esta modificación para mejorar su sistema de búsqueda e incluir en él varios enlaces a sus principales servicios, como Hotmail, Messenger o Noticias.

OVERTURE

<http://www.overture.com/>

Creadora de los servicios de pago por posicionamiento en los buscadores de Internet, se creó en el año 1995 con el objetivo de ofrecer búsquedas de calidad a través de listados de anunciantes que pagan cada vez que un internauta entra en su página web a través de un buscador.

WOTBOX.COM

<http://www.wotbox.com/>

Wotbox es un Motor de búsqueda independiente de búsqueda geográfico. "Estamos intentando brindar a nuestros usuarios internacionales la mejor opción de búsqueda geográfica. A la vez que pretendemos que la interfaz de búsqueda resulte tan familiar y sencilla personalizando su lengua materna."

ALTAVISTA

<http://www.altavista.com>

Buscador de webs, imágenes, MP3/audio, video, directorio, noticias. También ofrece otras herramientas como un traductor, filtro familiar, servicio de páginas amarillas, buscador de personas y comparador de precios de diferentes productos a través de Dealtime (<http://altavista.dealtime.com>).

La base de datos actual está ordenada según la fórmula de relevancia de AltaVista.

ALLTHEWEB

<http://www.alltheweb.com/>

Alltheweb pretende acercar el espacio que hay entre información y acción, poniendo en contacto a la gente con la información buscada, de forma que sea relevante sin tener en cuenta los medios.

Buscador de páginas web, noticias (búsqueda en más de 3000 fuentes de noticias internacionales), imágenes, video, audio y archivos en FTPs. Dispone de una de las bases de datos más importantes en internet, siendo una de las que se actualiza más frecuentemente (aproximadamente un 30% de sus registros se reindexan semanalmente)

OPEN DIRECTORY PROJECT

<http://www.dmoz.com/>

Es el directorio más grande y fraternal de la Web, el cual es construido y mantenido por un gran número de voluntarios. Su principal misión es la de colaborar en forma constructiva en el crecimiento de Internet. El ODP provee los medios necesarios para una organización eficiente. Incorpora nuevas utilidades para ayudar al internauta en la elección del enlace más adecuado para sus búsquedas. Si navegamos a través del directorio observaremos al final de cada página dos bolas, una de color verde y otra de color rojo. Al pulsar sobre la bola de color verde, ordena el listado de enlaces según el baremo de popularidad que establece Google mediante su

sistema denominado PageRank. Si pulsamos la bola de color rojo nos facilita una imagen miniaturizada de cada página o thumbnail.

ACCOONA

<http://www.accoona.com/>

El buscador Accoona . Su singularidad reside en varios aspectos según anuncian sus propietarios: Ofrecer búsquedas más relevantes mediante un potente algoritmo basado en inteligencia artificial. Distinguir búsquedas de páginas globales de la red y del sector de los negocios. Dispone de una versión específica en chino.

En los resultados iniciales no hemos detectado una sustancial diferencia con respecto a otros buscadores genéricos, si acaso, muestra resultados menos relevantes.

MOOTER

<http://mooter.com/>

Mooter es una nueva herramienta, originaria de Australia, que combina la potencia de un buscador al estilo de Google con la capacidad de exposición de resultados agrupados por categorías y que son representados gráficamente.

GIGABLAST

<http://www.gigablast.com/>

Dispone de dos opciones de búsqueda avanzada. Podemos utilizar el sistema clásico de operadores booleanos y para los internautas menos experimentados, existe la opción de recurrir al método de formulario simple.

TEOMA

<http://www.teoma.com/>

El buscador Teoma ha incorporado un servicio avanzado de búsqueda con este sistema podemos acotar nuestras pesquisas por idioma, área geográfica, dominio o fecha de incorporación a la base de datos del buscador

APOCALX

<http://www.apocalx.com/>

Este novedoso buscador francófono destaca por la cantidad de información añadida sobre una página que nos facilita cuando realizamos una búsqueda en él (visualización previa desde el propio buscador, localización y características del servidor donde se aloja la página, propietario del dominio e información de antiguas versiones de la página consultada.

AEIWI

<http://www.aeiwi.com/>

El buscador muestra junto al resultado del término utilizado todas las posibles conexiones con otras palabras clave que guardan relación con ella.

WEBCRAWLER

<http://www.webcrawler.com/>

Potente motor de búsqueda de recursos generales.

ONEKEY

<http://www.onekey.com/>

"el buscador seguro para los niños", se asoció con Google para crear lo que califica como la mayor base de datos online de sitios "seguros para los niños". OneKey usa una combinación de sitios ya filtrados por mano humana con la información ya filtrada por Google para determinar los sitios disponibles para la búsqueda.

YAHOOOLIGANS!

<http://yahooligans.yahoo.com/>

Para niños de siete a 12 años. A la vez que programa buscador y entorno diseñado especialmente para niños, Yahooligans! ofrece numerosos recursos de entretenimiento, además de la búsqueda tradicional.

WISENUT

<http://www.wisenut.com/>

HOT BOT

<http://www.wotbot.com/>

METABUSCADORES

ILECTRIC

[HTTP://ILECTRIC.COM/](http://ILECTRIC.COM/)

Ilectric concentra en unos pocos recursos amplias capacidades de búsqueda. Incorpora un metabuscador que combina la búsqueda de texto e imágenes entre los buscadores genéricos más importantes.

TURBO10

<http://turbo10.com/>

Turbo10 realiza funciones de metabuscador a partir de una selección previa de 10 buscadores.

Su principal virtud es que el internauta puede escoger este grupo de buscadores desde un listado donde se recopilan más de 3,221 buscadores especializados.

METACRAWLER

<http://www.metacrawler.com/>

Metacrawler, uno de los metabuscadores más potentes de internet ofrece un diseño renovado y una mejor organización de los resultados de búsqueda gracias al nuevo sistema que permite agrupar automáticamente los resultados bajo determinadas categorías. El servicio avanzado de búsqueda permite utilizar operadores booleanos o acotar pesquisas por fecha, idioma, dominio o restringir los contenidos para adultos.

DOGPILE

<http://www.dogpile.com/>

Es un viejo favorito que existe ya desde hace algunos años, pero que ha agregado ahora una serie de novedades, incluyendo la posibilidad de hallar noticias, vídeos, música e imágenes desde múltiples buscadores, además de las ya conocidas páginas Web. Dogpile permite ahora también personalizar la forma de mostrar los resultados de la búsqueda.

VIVISIMO

<http://vivisimo.com/>

Es categóricamente distinto entre los metabuscadores. Busque algo en Vivisimo y el sitio no sólo reportará resultados de una búsqueda múltiple entre muchos buscadores, sino que además organizará esos resultados automáticamente en categorías.

IXQUICK

<http://www.ixquick.com/>

Un metabuscador muy potente.

Anexo#6: Dirección de sitios Web que se relacionan con la administración de empresa

- <http://www.elprisma.com>

Sitio web que ofrece artículos de varios temas entre ellos de Administración de Empresa

- <http://www.monografias.com>

Sitio web que ofrece monografías de varios temas entre ellos de Administración de Empresa.

- <http://www.gestiopolis.com>

Sitio web que ofrece artículos de varios temas entre ellos de Administración de Empresa.

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/listarevistas?tb=SUBMATERIA&cb=1750&i=1>.
- <http://www.wikilearning.com>.
- <http://www.upsa.edu.bo>.

Sitio web que ofrece 82 revistas sobre el tema administración de empresa.

- <http://www.universidadperu.com/administracion-peru.php>.

Sitio web de la universidad de Perú.

ANEXO # 7**Listado de tesis de maestría y doctorado que abordan la temática de Administración de Empresa.**

#	Autor	Año	Título	Tipo de Tesis	País
1	Artola, Maria.L.	2002	Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clases en el sector de servicios ingenieros en Cuba	Doctorado	Cuba
2	Cruz, Bárbaro	2005	Propuesta de esquema metodológico para la evaluación y mejora de la gestión ambiental hotelera.	Maestría	Cuba
3	Aguilar , Lilian y Hernández, Julio Ricardo	2005	Plan de negocios: comercializadora de equipo hidráulico en el Estado de Puebla	Doctorado	Estado de Puebla
4	Rosique, Hansi.R	2005	Análisis de la eficacia y la eficiencia en la gestión del centro comercial todo en 1.	Maestría	Cuba
5	Pérez, Marisol	2005	Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras	Doctorado	Cuba
6	Rodríguez, Carmen. R	2005	Propuesta del sistema de indicadores que ayuden a implementar la Dirección por valores en la empresa eléctrica de Matanzas.	Maestría	Cuba
7	Ampos, Almeida	2007	Metodología para la gestión del conocimiento en ciencias básicas biomédicas con el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones	Doctorado	Cuba
8	Landa, Nyuris	2008	Propuesta para el plan de gestión del fondo habitacional de varadero	Maestría	Cuba
9	Aldana, Rosalia y Juárez, Wendy Fabiola.	2008	Análisis del crecimiento sostenible en la empresa Marlox del simulador Internacional de Negocios de Carnegie Mellon University primavera	Doctorado	
10	Pérez, Rolando	2008	Propuesta para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en	Maestría	Cuba

			las tiendas de ventas mayoristas de las sucursal CIMEX Matanzas		
11	Trujillo, Yira. María	2009	Estrategia de Marketing para la mejora del producto turístico hotel Villa Cuba	Maestría	Cuba
12	Aguilar Nájera, Susana	2009	Medición del clima laboral en los equipos del simulador de negocios UDLAP	Doctorado	
13	López, Elvis	2009	Aplicación de un procedimiento para estimar los costos de calidad y evaluar la eficiencia de la calidad de la gestión en el proceso de ventas y servicios minoristas de la sucursal CIMEX Matanzas	Maestría	Cuba
14	Aguado Wesche y Aldo Ismael	2009	Análisis de viabilidad y posible impacto de la inclusión de piezas de desgaste dentro de la garantía del automóvil en una empresa automotriz.	Doctorado	Cuba
15	Barrios, Francys. Marays	2009	Acciones estratégicas de Marketing para la comercialización del museo Varadero	Maestría	Cuba
16	Aguilar, María de los Ángeles	2009	Propuesta de evaluación del desempeño laboral para una empresa del sector comercial	Doctorado	
17	Díaz Yuri	2009	Propuesta de Mejoras al sistema de Costos aplicado por la Empresa de perforación y extracción de petróleo centro	Maestría	Cuba
18	Dávila, Sergio y Marcos Illya Alejandra	2009	Propuesta para la implementación de un sistema de calidad total y mejora continua en la empresa Aceros Depot S.A. de C.V	Doctorado	
19	Monet, Fe Simeón	2009	Aplicación del geomarketing para el diagnóstico de la demanda de servicios en el Consejo Popular Peñas Altas de la ciudad de Matanzas	Maestría	Cuba
20	Pérez, Nerelys	2010	Procedimiento para la gestión económica financiera. Caso hotel Barlovento, grupo Gran Caribe	Maestría	Cuba
21	Avilés, Araceli Marlene	2010	Plan de Negocios para Refacciones Equipos maquinados y Serv. Ind. S.A de C.V	Doctorado	
22	Domínguez,	2010	Propuesta de un sistema de	Maestría	Cuba

	Ivian Caridad		indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso hotel Villa Cuba		
23	Flores, Gwenderlaine y Ovalle, María de la Luz	2010	Creación y desarrollo de un plan de negocios de Valet Parking con servicio a domicilio	Doctorado	
24	García, Juan Bautista	2010	Plan de Negocios para la Implementación de: Excelsior Hotel Boutique & Business Class	Doctorado	
25	González, José Antonio	2010	Proyecto Integrador: Plan de Negocios para la Apertura de una Estación de Servicio de Gasolina	Doctorado	
26	Morante, Mariangela	2010	Descripción de Puestos y Estructura Organizacional de la empresa Musical Y.T S.A. de C.V	Doctorado	

Anexo # 8: Página inicial del mapa de conocimiento administración de Empresa.

