

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
"CAMILO CIENFUEGOS"



Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas
Mención Administración de Negocios

Título: Propuesta de un Procedimiento para la Gestión por el Conocimiento en la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Autora: Lic. Marylin Rodríguez Valdés

Tutora: MSc. Odalys Bolaños Ruiz

Matanzas, 2009

Declaración de Autoridad

Declaración de autoría

Yo Marylin Rodríguez Valdés, declaro que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a que haga el uso que estimen pertinente con él.

Firma del Autor

Marylin Rodríguez Valdés

Pensamiento

Pensamiento

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

Fidel Castro Ruz

Agradecimientos

Agradecimientos

A mis padres por su guía y apoyo.

A mis hijas, por la comprensión y amor.

A mi tutora Odalys por el apoyo total brindado y confianza depositada.

A Zulema por seguir conmigo hasta el final.

A mis compañeros de la Gerencia Económica.

A Elvis, Alain, por su ayuda y apoyo en la realización de este trabajo.

*A la persona que me enseñó que el camino de mi superación profesional, era el
camino correcto.*

A la revolución por haberme dado la posibilidad de llegar hasta donde estoy hoy.

Dedicatoria

Dedicatoria

A mis hijas

Por ser la motivación de mis días.

Resumen

RESUMEN

La tesis es el resultado de la investigación desarrollada por la autora acerca de la gestión por el conocimiento en la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX de Matanzas que implica a los profesionales, cuadros, funcionarios y el capital humano vinculados a las áreas económicas, para lo cual se elaboró una propuesta de un procedimiento que facilita el acceso a los conocimientos, la colaboración, el intercambio y contribuye a la mejora continua de estos conocimientos en el capital humano mencionado, la misma posee un carácter flexible .

Se demuestra en el desarrollo de la tesis la viabilidad del procedimiento a través de su aplicación parcial con resultados satisfactorios en la Gerencia Económica.

El Procedimiento confeccionado para la Gestión por el conocimiento en la Gerencia Económica, garantiza el carácter integrador y la capacidad de aprendizaje donde se refleja el conocimiento tácito y explícito de profesionales de experiencia de la organización, constituye la novedad fundamental del trabajo, además la incorporación de métodos y herramientas en la investigación que estimulan el desarrollo de una cultura de compartir el conocimiento y favorecer el proceso de conversión del mismo lo que posibilita lograr una mejor utilización, renovación y transformación en capital estructural de la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Como aporte práctico está la propia base de conocimientos que incorpora mapas de conocimiento sirviendo de referencia a los restantes Gerencia y Complejos de la Sucursal. Como resultado de la investigación se pone a disposición de los cuadros y funcionarios., capital humano de la organización un procedimiento para la gestión por el conocimiento que contribuye de forma directa al cumplimiento de la misión de la organización y otros elementos de interés para el desarrollo de la cultura general integral con capacidad de aprendizaje como sustento de la misma.

Indice

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Marco Teórico – Referencial de la Investigación	8
1.1. Antecedentes de la Gestión por el Conocimiento	8
1.2. Defición del Conocimiento.	9
1. 3. Definición de Gestión por el Conocimiento	14
1.4. Relaciones de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Gestión por el Conocimiento	23
1.5. Modelos y Metodologías de la Gestión por el Conocimiento.	27
Conclusiones del Capítulo1:	34
CAPÍTULO 2: Caracterización de la organización objeto de estudio. Procedimiento para la Gestión por el Conocimiento.	35
2.1. Caracterización de la Sucursal CIMEX Matanzas, especialmente a la Gerencia Económica.	35
2.2. Caracterización del estado actual del capital humano de la Gerencia Económica	48
2.3. Confección del Procedimiento para la Gestión por el Conocimiento.	52
2.4. Estructura del Procedimiento	54
Conclusiones de Capítulo 2:	59
CAPÍTULO 3: Resultados de la aplicación en la práctica de la metodología propuesta y validación parcial de la misma.	60
3.1. Resultados del trabajo con los Grupos Focales.....	60
3.2 Descripción del resultado de la aplicación del Procedimiento	71
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	

Introducción

Introducción

En la época actual el protagonismo principal en las empresas lo tienen las personas. Este se acentúa porque vivimos en constante cambio, donde la tecnología se halla al alcance de todos o casi todos; donde la copia y mejora de productos o servicios por parte de otros es una constante y donde el cliente tiene más información y es consciente de su poder de elección. Todo esto conlleva a proporcionar a las organizaciones a generar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que mantengan la competitividad, que mantengan a las personas en disposición para adaptarse con éxito a ese cambio.

Los cambios producidos en Cuba desde 1959 han potenciado el conocimiento, la ciencia y la tecnología mediante la aplicación de una política efectiva, dirigida a cultivar y desarrollar el conocimiento y la inteligencia en el país. Con ello se crearon bases sólidas, imprescindibles para aspirar a utilizar en un alto grado las nuevas tecnologías, que a escala mundial obligan inexorablemente a una actitud de innovación constante. La existencia de esas bases es un hecho innegable, aún cuando las mismas se encuentren insuficientemente aprovechadas.

El conocimiento lo constituye el cúmulo de experiencias socio-histórico obtenido, es el proceso de asimilación de la realidad indispensable para el desarrollo intelectual y práctico de cualquier persona. Se adquiere por la aparición de sucesos no previstos y recopilación de hechos significativos; de ahí que tiene una importancia en cuanto al desarrollo intelectual, cultural y práctico del ser humano en la sociedad en que se desarrolla.

Para que el conocimiento proporcione las máximas ventajas debe ser correctamente gestionado; de ahí el surgimiento de la gestión por el conocimiento (GC), como una actividad que ha irrumpido con éxito en todos aquellos ámbitos en que el conocimiento forma parte esencial en la actividad de la organización.

La GC es un conjunto de acciones inherentes a la actividad humana, un proceso que puede ser estudiado, organizado, estructurado y aplicado creadoramente en una organización por lo que resulta una disciplina adecuada para atender e integrar con fluidez las nuevas necesidades de las empresas, por lo que es importante investigar sobre cómo las ideas de la GC pueden incorporarse a las instituciones ante las necesidades provocadas por el actual contexto económico, social y tecnológico; su aplicación debe encaminarse al perfeccionamiento de la docencia y la investigación, con el objetivo de facilitar el desarrollo de una universidad competitiva y adaptada a las nuevas demandas de la sociedad.

La GC 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 por el 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.

La GC hace la consideración del conocimiento como otro recurso mas, para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, y lograr mantener posiciones competitivas empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información.

La GC se inserta como un nuevo campo de investigación ligado a la organización escolar o institucional, las estrategias directivas y el uso de la tecnología de

información; y se da en la confluencia entre sistema de información, teoría de las organizaciones y estrategias gerenciales.

“Nuestro país demuestra lo que se puede hacer con el Capital Humano. ¿Y qué será preferible, que toda la sociedad tenga un conocimiento, tenga una capacidad, o deambulen por las calles como desempleados e ignorantes, además, rodeados de incertidumbres, cientos y cientos de millones de seres humanos sin empleo y sin perspectivas? ”¹

La sucursal CIMEX de Varadero se dedica a comercializar productos y servicios diversificados minoristas, mayoristas y financieros, contribuyendo de manera certera a desarrollar la economía de nuestro país al captar divisas para su redimensionamiento, tal objeto social es de vital importancia en los momentos actuales, es por ello que su aparato económico juega un papel fundamental en el logro de tan importante objetivo, por todo lo anterior la investigadora se motivó en elaborar un procedimiento que permita al capital humano de la gerencia económica compartir los conocimientos que poseen en tan importante actividad, garantizando con ello la formación de competencias de los mismos.

Diseño Metodológico

Situación Polémica

Necesidad de lograr que los trabajadores del CIMEX mejoren superación académica, técnica y cultural a través de las ventajas que se ofrecen, las posibilidades y espacios de intercambio creados al efecto en la gerencia económica.

Problema Científico:

¿Cómo contribuir a la disponibilidad del conocimiento en gerencia económica del CIMEX en Matanzas?

Hipótesis:

¹ Fidel Castro Ruz en VI Congreso de los CDR, Teatro “Karl Marx”, 28 de septiembre del 2003.

Si se contara con un procedimiento para la Gestión por el conocimiento en el área económica del CIMEX entonces se podrá contribuir a mejorar la disponibilidad, acceso, colaboración e intercambio de los conocimientos del capital humano existente en la organización.

Objetivo General:

Elaborar un procedimiento para la gestión por el conocimiento que facilite el Capital Humano de la Gerencia Económica en la sucursal CIMEX el acceso a los conocimientos, la colaboración e intercambio.

Objetivos Específicos:

- Analizar los diferentes procedimientos existentes acerca de la Gestión por el conocimiento en la actualidad.
- Identificar los conocimientos del Capital Humano existentes en la gerencia económica de la sucursal CIMEX.
- Seleccionar el conocimiento que se va a poner disponible en la organización.

Variable Dependiente:

-Mejora de la disponibilidad, acceso, colaboración e intercambio de los conocimientos.

Variables Independientes:

-Procedimiento para la Gestión por el conocimiento.

-Acceso a los conocimientos y a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

-Creación de una base de conocimiento.

Valor Práctico:

La elaboración de un procedimiento de gestión por el conocimiento con carácter flexible que se adecua a las características y condiciones del Gerencia

Económica de Sucursal CIMEX Matanzas, sirve de referencia a los restantes Complejos y Gerencia de la Sucursal. Como resultado de la investigación se pone a disposición de los cuadros y funcionarios., capital humano de la organización:

- Una base de conocimientos integrada acerca de temas relacionados directamente con la misión de la organización y otros de interés para el desarrollo de la cultura general integral con capacidad de aprendizaje como sustento del procedimiento.
- Mapa de conocimientos del capital humano que genera conocimientos importantes para el desempeño adecuado de la organización.

Valor Teórico:

Un sistema dinámico para la gestión estratégica del conocimiento basado en un procedimiento para la GC en la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas, con carácter integrador y la capacidad de aprendizaje de la base de conocimientos.

Métodos de trabajo científico:

Método general: Método filosófico general dialéctico materialista. La asunción de la dialéctica como método para la investigación científica permitió concebir la lógica del proceder investigativo, la selección de métodos y técnicas para abordar el objeto de estudio. La dialéctica materialista permitió estudiar el objeto en su desarrollo, en su historicismo, en su carácter sistémico, en su objetividad, y revela las relaciones internas en la multidimensionalidad del fenómeno estudiado.

Métodos teóricos: Para conformar el marco teórico referencial de la investigación, la procedimiento propuesta y los resultados presentados se emplearon las operaciones lógicas del pensamiento análisis, síntesis, abstracción, generalización, inducción, deducción, necesarias para la revisión de diferentes fuentes bibliográficas vinculadas al tema.

Las indagaciones teóricas se sustentaron en los siguientes métodos:

Histórico lógico: Permitted el acercamiento a los referentes teóricos del tema, lo que se evidencia en las sucesivas aproximaciones, desde las diferentes autorías, en la

búsqueda de las determinaciones y en los nexos causales del objeto seleccionado para el estudio, desde la lógica del fenómeno estudiado.

Enfoque sistémico: Permitió la comprensión del objeto de estudio y las interacciones que se establecen entre los componentes inherentes al sistema, necesarios para el proceder investigativo, en la búsqueda de los componentes fundamentales que lo integran.

Sistematización: Desde la posición dialéctica permitió interrelacionar los conocimientos de forma tal que quedaran expresados en los epígrafes de la tesis, garantiza la relación del todo y sus partes, teniendo en cuenta las transformaciones del objeto en su desarrollo.

Modelación: Permitió conformar el Procedimiento para la Gestión por el Conocimiento a emplear en la Gerencia Económica de Sucursal CIMEX Matanzas con la finalidad de incrementar la generación y transmisión de conocimientos en el capital humano de la organización.

Métodos empíricos:

Análisis documental: Se aplicó para el análisis de documentos normativos, la Planeación Estratégica, los Objetivos de Trabajo, documentos rectores, Reglamento de la Corporación CIMEX.

Técnicas cualitativas:

Grupo Focal: Será efectivo en la caracterización del estado actual de la gerencia de los procesos del conocimiento, determinación de las etapas y acciones a desarrollar como parte de la procedimiento propuesta

Métodos de procesamiento estadístico de la información:

Análisis porcentual: Para hacer la valoración de los resultados obtenidos al aplicar diferentes instrumentos.

El informe final consta de 3 capítulos, en el primero de ellos se expondrá los elementos teóricos conceptuales acerca de la Gestión por el Conocimiento en la actualidad, en el segundo se caracterizará a la organización objeto de estudio y se expondrán los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar en el desarrollo de la investigación, el tercero de ellos dedicado a exponer el procedimiento de gestión

por el conocimiento elaborado para la gerencia económica de la sucursal CIMEX y los resultados de los métodos, técnicas y herramientas utilizados por la investigadora.

Capítulo I

Capítulo I: Marco Teórico - Referencial de la Investigación.

Con este capítulo se define el objeto de investigación, donde la autora muestra el análisis de la literatura consultada sobre los elementos de la Gestión por el Conocimiento, se muestran además los antecedentes investigativos referidos al tema, a partir de citas de diferentes especialistas de forma contextual y parafraseada.

1.1 Antecedentes de la Gestión por el Conocimiento

Ya desde mediados de los años setenta los grandes grupos industriales mundiales interesados en aumentar su rentabilidad, empezaron a rediseñar sus procesos de producción y a introducir conceptos de empresa inteligente y de administración del conocimiento entre otros.

Grupos industriales como Toyota y Volvo han sido líderes en estos procesos, y hoy en día los incrementos registrados en su productividad se deben en gran medida a una permanente reingeniería de procesos basada en la administración exitosa del conocimiento.

La GC es una disciplina que no tiene mucha historia desde el punto de vista cronológico. La gestión existe como práctica empresarial desde hace muchos años, por ejemplo en la época industrial lo que se gestionaba era lo intangible, con el advenimiento de la era del conocimiento lo que gestiona es lo intangible, esta gestión es la nueva.

Más allá de los autores y los aportes que han tenido cada uno de ellos, la GC tuvo su origen en los años noventa principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido término Knowledge Management, que traducido al castellano significa GC. Para muchos escépticos esta era una moda pasajera que se iría disipando con el tiempo.

Al ver los resultados que se han obtenido las empresas que la utilizan se han convertido en una disciplina que no puede estar al margen de las compañías que

desean competir en esta nueva era donde el conocimiento es principal activo y la fuente de mayor ventaja competitiva.

Pablo L. Belly (2002), considerado pionero de la GC en Latinoamérica afirma: “Por lo tanto es vital agregar valor a la información mediante el almacenamiento, la captación y la diseminación de ese valor agregado que tiene la información. De lo contrario si se cree que el conocimiento no es importante pruebe con la ignorancia a ver cómo le va. La GC hoy en día es una tarea a tener en cuenta por las organizaciones de toda índole”².

La Gestión por el Conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el capital humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Uno de los valores principales de la gestión por el conocimiento es su completa coherencia con otras técnicas como la gestión de calidad, la reingeniería, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento, un tema de gran actualidad en el mundo empresarial para elevar el desempeño de la sociedad y es considerado además como el recurso más importante para lograr competitividad y crecimiento económico en cualquier entidad.

De esta manera, en plazos muy cortos, la inmensa mayoría de los sectores productivos utilizará la captación y manejo interno de la información y el conocimiento como la clave de su ventaja competitiva, a la par de la elevación continua de la productividad, la diferenciación de sus productos o servicios, la disminución de los costos y la toma acertada de decisiones.

1.2 Definiciones de Conocimiento

Conocimiento palabra que 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

² El origen de la gestión del conocimiento.
www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/origen.htm-paginas similares.

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.

En su acepción actual el Diccionario de la Lengua Española define al conocimiento como "acción y efecto de conocer" y según el Diccionario Filosófico es "el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano".

Conocimiento: La mayoría de las personas tienen la sensación intuitiva de que el conocimiento es algo más amplio, más profundo y más rico que los datos y la información, es una mezcla de experiencias, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

Se considera que el conocimiento tiene un carácter individual y social (personal, grupal y organizacional), ya que cada persona interpreta la información que percibe a la luz de su experiencia pasada influida por los grupos a los que perteneció y pertenece. También influyen los patrones de aceptación que forman la cultura de su organización y los valores sociales en los que ha transcurrido su vida. Esto determina que el conocimiento existe, tanto en el plano del hombre como de los grupos y la organización y que estos se encuentran determinados por su historia y experiencia social concreta.

Según Mazo y Ortiz (1998) El conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad.

López (2005) afirma que el conocimiento está dado por la interpretación que las personas efectúan con la información disponible, interpretación condicionada por el contexto en el que se desenvuelven y la experiencia que poseen.

Febles y González (2002) plantean que el conocimiento es un recurso estratégico para el desarrollo económico y social contemporáneo. La información es el elemento básico principal en el proceso de adquisición, generación, gestión y trasmisión del conocimiento.

Nonaka (1999) el conocimiento se puede definir como creencias justificadamente ciertas y técnicas adquiridas empíricamente.

Para Mayo (2000) el conocimiento es información que se encuentra dentro de las mentes de las personas; sin una persona que conozca y sea consciente de ello, no existe.

Se concluye entonces que el conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada y tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva.

Al analizar el conocimiento que posee la organización, existen al menos siete fuentes:³

- Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.
- Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.
- Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.
- Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la “experiencia”.
- Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.

³ Administración del Conocimiento.-<http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon-Conocimiento.htm>.

- Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la empresa contrata cada colaborador.

- Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.

Las organizaciones se distinguirán cada vez más por su cultura. Aquellos que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes, expertas en crear y adquirir el conocimiento modificando su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.

Este nuevo enfoque nace en el interior de las empresas. Los integrantes de la organización aprenden tanto de los errores como de los éxitos propios y ajenos, cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los del componente humano tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la empresa.

Tipos de conocimiento

❖ Conocimiento común o cotidiano:

Apoyado en el sentido común y en las generalizaciones empíricas de manera no sistemática para su obtención y conformación, transmitido fundamentalmente por vía oral. Existen en forma de técnicas o de sabiduría popular (recetas, preceptos válidos para aplicar en situaciones similares) con conocimiento externo del objeto y es un valioso resumen de la experiencia humana acumulada.

❖ Conocimiento científico:

Carácter sistemático, elaborado y dirigido a un fin de manera consciente, se presenta en forma de conceptos, leyes, teorías y explica la realidad a partir de hipótesis, ideas y teorías ya existentes o nuevas, elaboradas para ello.

❖ **Conocimiento profesional:**

Las profesiones cuentan con sus sistemas de conocimientos propios, característico a cada organización.

❖ **Conocimiento tácito:**

Caracterizado por ser individual e intuitivo.

Puede ser fácilmente procesado, transmitido o almacenado en bases de datos.

❖ **Conocimiento Explícito:**

Todo lo que puede ser estructurado, almacenado y distribuido.

Por su carácter subjetivo e instintivo dificulta el procesamiento o transmisión lo que implica que resulta necesario realizar la conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito.

❖ **Conocimiento Individual:**

Los nuevos conocimientos siempre comienzan en el individuo y se convierten en conocimiento colectivo al ser puesto a disposición de toda la organización.

❖ **Conocimiento Colectivo:**

Para Matusik y Hill (1998) consiste en los principios de la empresa, las rutinas y prácticas, el esquema directivo de la alta dirección, la cultura organizativa, y el consenso de experiencias pasadas, metas y misiones, las cuales están ampliamente difundidas entre los miembros de la organización.

Cohen y Levinthal (1990) reflejan que resolver problemas colectivos es más complicado que resolver problemas individuales lo que implica que imitar el conocimiento colectivo puede ser más difícil que imitar el conocimiento individual.

❖ **Conocimiento Externo:**

Para Andreu y Sieber (1999) es aquel que no es único o exclusivo de una empresa, sino que existe en el entorno, por lo que se considera un bien público.

El ciclo del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) se expresa como un proceso de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito con una naturaleza dinámica y continúa constituyendo una espiral de transformación permanente que se desarrolla en cinco fases:

- Socialización: que facilita compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradicionales orales que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- Exteriorización: que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de consumir, integrándolo en la cultura de la organización.
- Combinación: que crea nuevo conocimiento por integración de bases cognitivas.
- Interiorización: que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos.
- Asimilación: que sintetizan dichas experiencias en la base cognitiva del trabajador o grupo.

El punto esencial radica en que el conocimiento que no fluye, no crece y a menudo envejece y se vuelve obsoleto e inútil, por el contrario del conocimiento que fluye, se comparte y se intercambia, genera nuevo conocimiento.

Se considera que el impacto del conocimiento puede sentirse en las actividades de servicios a los clientes, marketing, tecnologías, ventas, planeamiento corporativo, servicio de manufactura, distribución logística, recursos humanos y finanzas y en ese sentido implementar las actividades necesarias, deberán además, crear competencias claves y el patrimonio estratégico de la empresa, haciendo énfasis en lo que la empresa sabe, no en lo que hace.

1.3 Definiciones de Gestión por el Conocimiento

La GC no surge como una idea aislada, es por sus características propias un conjunto de acciones inherente a la actividad humana, es un proceso, por lo que

puede ser estudiado, organizado, estructurado y aplicado creadoramente en una organización.

Se ha generado una demanda cada vez mayor de formación continua por parte de los profesionales debido fundamentalmente a la actual rapidez con que ocurre la creación y transferencia del conocimiento

Göran Roos (2004) plantea que la gestión por el conocimiento es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización.

Para Fernando D. Franco (2004) es el proceso de identificación y captura de la pericia colectiva de una compañía cualquiera que sea el lugar donde resida y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Tiene por finalidad capturar, administrar, clasificar y estudiar el conocimiento generado en la organización.

Peter Drucker (1995) afirmó: que las grandes transformaciones sociales se iniciaron cuando la información y el conocimiento empezaron a convertirse en el elemento central del funcionamiento de la economía. El recurso económico básico, ya no es ni el capital ni los recursos naturales, ni la mano de obra: “es y será el saber o el conocimiento.

Faloh (2002) define a la gestión por el conocimiento como el conjunto de las estrategias y procesos para identificar, capturar y aprovechar el conocimiento para ayudar a la entidad a ser más competitiva.

Según un informe de la consultora Ernst & Young (1998), la Gestión por el Conocimiento se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

Para Garvín (1998), la gestión por el conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva.

Para Gates (1999) no es más que gestionar los flujos de información, y llevar la información correcta a las personas que la necesitan.

Davenport (2004) dice es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés.

Según Bueno (2000) La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento⁴ que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno lograra crear competencias esenciales.

Cipher (2004) afirma que la gestión por el conocimiento no es algo mágico y tampoco es nuevo. Se ha venido haciendo por décadas en la forma de inteligencia competitiva.

Ángel L. Arbonies (2002) refleja a la gestión por el conocimiento como la capacidad de la organización para crear nuevos conocimientos, diseminarlos y encapsularlos en productos, servicios y sistemas.

Ann Macintosh (1997) define: la Gerencia del Conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Wah (1999) plantea que el foco de la gestión por el conocimiento es: ...aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en la organización, de modo tal que las personas puedan seleccionar y aplicar las mejores prácticas..., una de las formas de materializar esto, señala la misma autora, es generando un ambiente donde el

⁴ Flujos de conocimientos: posibilita la interacción entre el conocimiento tácito que poseen e intercambian las personas con el conocimiento explícito que reside en documentos.

aprendizaje sea interactivo y en él que los involucrados puedan transferir y compartir lo que saben, de forma rápida, agregando ese saber a su estructura cognitiva lo que se traduce en nuevo conocimiento.

Según Salazar (2003) uno de los factores clave para el éxito de la GC son las personas, a cada organización, corresponde trabajar para evitar la fuga de su capital intelectual o traslado de su personal hacia otras organizaciones, crear valores en sus trabajadores, mejorar las relaciones con su componente humano, incentivar el sentido de pertenencia, relacionar éstos con las nuevas tecnologías, así como renovar constantemente sus conocimientos, para lograr una plataforma sólida de conocimiento organizacional, con la introducción de la GC lo que determina características distintas en la organización.

Las definiciones anteriores reconocen en el conocimiento un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades. Es un proceso, el cual forma parte de las actividades cotidianas de una organización.

Entonces: ¿Qué es la gestión por el conocimiento?

Es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión por el conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su

rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

El ciclo de la gestión por el conocimiento es resumido por Vivian Estrada (2004) en:⁵

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno a la organización, tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento mediante unos valores, una cultura y un liderazgo transformador que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación o informalmente mediante el trabajo en grupo o en equipo.
- Representar o aplicar mediante las tecnologías facilitadoras del proceso (TIC), bien en uno u otro soporte, sistema o técnica, siempre que permita un acceso lo más sencillo posible y ayude al aprendizaje individual y organizacional.
- Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases y a "la capacidad de aprender a aprender", tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.

Existen diferentes procesos principales de la Gestión por el Conocimiento:

- Creación: Aportación de nuevos conocimientos.
- Captura: Transformación del conocimiento tácito en explícito.
- Organización: Clasificación y categorización para almacenamiento y recuperación.
- Acceso: Diseminación del conocimiento a los usuarios.
- Uso: Aplicación del conocimiento a los objetivos de la entidad.

⁵ Ing. Julio A. García Mesa (junio, 2006) en su tesis: "Diseño de una Metodología para la implantación de un Sistema de Gestión por el Conocimiento."

Canals (2003) señala y considera que hay dos procesos fundamentales que se subdividen en otros: uno es la creación de conocimiento y otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras en el espacio y en el tiempo. Cuando se incorpora el conocimiento a una base de datos, lo que se hace es depositarlo para que este pueda ser utilizado más adelante, se transmite en el tiempo, y cuando se utilizan herramientas de comunicación lo que se hace es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

El uso constituye la finalidad de la GC, pero el investigador no lo considera un proceso propio de la GC en sí, es necesario conocer para saber, para interpretar, pero es necesario para poder actuar y eso es lo que persiguen las organizaciones al aplicarla.

De acuerdo a Berenguer JA⁶ los elementos claves para la GC son primero considerar el tiempo como un factor crítico, segundo tener en claro que la tecnología no hace a una empresa más competente, tercero que solo el mercado decide el éxito de un producto independientemente de su calidad y cuarto la cultura organizacional que debe basarse en compartir el conocimiento y valorizar los resultados futuros.

Para Pascual⁷ los principios en los que funciona la GC son:

- Favorecer la aprobación del personal fomentando la creatividad y la innovación.
- Potenciar el conocimiento individual a través de la formación y la experiencia.
- Conseguir una red de comunicación fluida y eficaz que garantice la accesibilidad de los colaboradores a la información y que agilice la capacidad de respuesta.
- Uso y utilización de los indicadores.
- Coordinar la organización a todos los niveles, áreas y departamentos.

⁶ y ⁷ A favor de la Gestión del Conocimiento. Caridad Fresno Chávez <http://www.arearh.com/km/afavor KM.htm>

Objetivos de la gestión por el conocimiento

-Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. Hacer que el conocimiento existente sea más productivo. Estimular la comunicación humana mediante la creación de una cultura que favorezca y estimule compartir el conocimiento.

-Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje. Hay que aprender rápidamente y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible.

-Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Las personas constituyen el principal activo de la organización, pero estas pueden abandonarla en cualquier momento. Para que las organizaciones puedan dar un servicio sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo. Ello elimina los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento sea productivo.

- Alinear la estrategia de la entidad con las capacidades. Ya sea con las existentes así como con las nuevas que surgen. Para aprovecharse de las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

La principal misión de la Gestión por el Conocimiento es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones. La clave está en crear una cultura en la que la información y el conocimiento se valoren, se compartan, se gestionen y se usen eficaz y eficientemente.

El aprendizaje no es simplemente la obtención de información, es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño y la forma en la cual la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación, la manera a través de la cual anima a los trabajadores a transmitir y recibir conocimientos. Potenciar los recursos de información que genera cada

organización, analizar sus flujos, gestionarlos de una manera eficaz se ha convertido en una necesidad insoslayable.

La Gestión por el Conocimiento hace la consideración del conocimiento como otro recurso mas, para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, y para lograr mantener posiciones competitivas empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información.

Hasta ahora nunca el Capital Humano de una empresa había adquirido tanto protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otra. Las empresas pueden aplicar las mismas técnicas de dirección y usar la misma tecnología e infraestructura, pero sólo la excelencia de las personas integrantes en la organización logra marcar la diferencia. Dicha excelencia queda patente en las competencias tanto organizativas como personales de sus trabajadores responsables junto a la organización del desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Si la empresa es capaz de establecer un compromiso efectivo de los colaboradores, de demostrarles que les ofrece oportunidades de ser eficaces, el trabajador comprenderá la magnitud e importancia de su contribución y el rendimiento de sus conocimientos para la organización.

La gestión por el conocimiento en Cuba

“... ¿dónde está el secreto? En el hecho real de que el Capital Humano puede más que el Capital Financiero.”⁸

Se considera que actualmente en Cuba existen factores que favorecen la aplicación de la GC en función del desarrollo económico y social que emprende el país: el sistema de ciencia e innovación tecnológica, el perfeccionamiento empresarial, la estrategia de informatización de la sociedad cubana, la política nacional de información, el perfeccionamiento de las unidades de investigación

⁸ Fidel Castro Ruz: Primera graduación de la escuela Latinoamericana de Medicina, 20 agosto 2005.

científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados y el Sistema de Educación Superior Cubano.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) ha propuesto una política para introducir la GC en las entidades estatales cubanas como parte de las acciones cometidas se ha aprobado en el primer nivel de dirección del Ministerio del CITMA un documento titulado Bases para la introducción de la GC en Cuba, 2002, creándose una Dirección Integrada de Proyectos que lleve adelante un grupo importante de realizaciones dirigidas a crear un clima apropiado, la cultura necesaria y los insumos básicos para hacer realidad la introducción de esa práctica gerencial de manera paulatina en nuestras organizaciones.

En el documento mencionado se considera que la GC identifica y explota, en el trabajo cotidiano, el conocimiento creado en la organización y el adquirido del exterior, generaliza las mejores prácticas, propicia el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de mercado, a la vez que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios.

La cultura de aprendizaje y superación que existe en el país, potencian las posibilidades de éxito y lo acercan a convertirse en uno de los ejemplos a seguir en cuanto al desarrollo de esta nueva corriente modeladora.

En esta política se recoge debido a su propia naturaleza, el conocimiento no se puede administrar externamente. Sólo es posible administrar el proceso de su creación y su utilización. De aquí que la GC no se pueda implantar aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y las comunicaciones y de un eficiente manejo del componente humano, posiblemente de una manera completamente diferente a como se hacía hasta el momento, por ello la introducción de la GC no puede ser ajena, sino que de hecho debe ser integrales, es decir, no puede haber GC sin una buena estrategia para la gestión.

1.4 Relación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Gestión por el Conocimiento

Podrían encontrarse multitud de definiciones y significados atribuidos al término información, aparece en la literatura generalmente vinculado bien con el de datos, bien con el de conocimiento, inteligencia que permite al hombre comprender la relación entre la causa y el efecto lo que da lugar al conocimiento, utilizando las palabras de Nonaka y Byosire (2000) indican quela información es un flujo de mensajes mientras que el conocimiento se crea precisamente mediante este flujo de información.

Las TIC en el mundo empresarial han facilitado el desarrollo de técnicas de dirección novedosas entre las que se está destacando la Gestión por el Conocimiento. Un programa de gestión por conocimiento pretendería lograr mejores niveles de competitividad en el mercado en que acciona una organización y ello se logra con la creación de un ambiente centrado en la información y el conocimiento tanto interno como externo de la organización, tanto explícito como tácito, que garanticen su captación, mantenimiento, accesibilidad, su utilización y reutilización, dirigidos al fomento de las innovaciones y a mejorar la toma de decisiones.

Para Méndez (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

Castañeda (2005) plantea que el nuevo entorno de trabajo y de comunicación que se han desarrollado en base a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en lo adelante TIC) han hecho cambiar la forma de pensar y ver el mundo. El paradigma de las nuevas tecnologías son las redes informáticas. Las computadoras ofrecen una gran cantidad de posibilidades, pero conectadas

incrementan grandemente su funcionalidad al posibilitar no sólo procesar información almacenada en soportes físicos en cualquier formato digital, sino también como herramienta para acceder a información, recursos y servicios prestados por computadoras remotas, como sistema de publicación y difusión de la información, como medio de comunicación entre seres humanos. El ejemplo por excelencia de las redes informáticas es Internet, una red de redes que interconecta millones de personas, instituciones, empresas, centros educativos, de investigación, etc. de todo el mundo.

Actualmente el entorno de las organizaciones ha sufrido transformaciones que exigen un impetuoso avance tecnológico, un acelerado desarrollo de los servicios y la necesidad de brindar producto o servicio que satisfaga necesidades y expectativas de clientes externos.

Las organizaciones han tenido que recurrir a nuevas estrategias que le permitan la flexibilidad y dinamismo que necesitan para alcanzar sus objetivos propuestos, resaltando el rol del factor humano como vía de lograr la gestión en las organizaciones, la satisfacción de los trabajadores y de los clientes internos se ha vuelto una premisa en las organizaciones.

Se requiere de la creatividad del hombre y su compromiso ante la organización en la que se desenvuelve por ser el creador de riquezas a partir de sus conocimientos y empeños. Miguel M. (2006) plantea que estos recursos se consolidan como elemento de ventaja competitiva.

Según Leif Edvinsson (1997) si sólo nos concentramos en los frutos de los resultados financieros, ignorando los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo.

Quienes ya se manejan aceptablemente bien con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han de manejarse igualmente bien con la mucha información disponible en soporte electrónico y en soporte impreso, para seleccionar la más idónea en cada caso y traducirla debidamente a conocimiento aplicable.

Desde aquellos primeros años 90, por una parte, el avance de la gestión por el conocimiento en las empresas no ha sido siempre satisfactorio, a pesar de las potentes herramientas disponibles; y por otra, la información ha seguido multiplicándose sensiblemente y poniéndose a nuestra disposición a través de las TIC: se dice que la información disponible se duplica ya en nuestro mundo cada dos meses. Hoy, aquellos conceptos “gestión por el conocimiento y destreza informacional” se han aproximado muy visiblemente entre sí en el mundo empresarial, para entrar en sinergia con las emergentes figuras del nuevo directivo y el nuevo trabajador, también muy especialmente con la idea del aprendizaje permanente, y desde luego con la necesidad de innovar y, en definitiva, con la evolución de la economía.

En las organizaciones, la destreza en el uso y aprovechamiento de la información interna y externa accesible parece más que necesaria, aunque no siempre la poseemos en el grado preciso. Quizá las nuevas generaciones salgan de las universidades con sólida preparación para el aprendizaje permanente, pero las empresas ya necesitan hoy mayor dosis de conocimiento, para encarar mejor sus retos de competitividad y prosperidad en la nueva economía. El concepto de excelencia empresarial ha evolucionado también con las nuevas realidades, y no parece cuestionarse que debamos ser asimismo excelentes en la traducción de información a conocimiento, y en el flujo de éste en las empresas. Todo apunta ciertamente a la necesidad de que mejoremos sensiblemente nuestra competencia informacional.

Núñez Paula (2005) propone una clasificación en 7 clases principales.

- Herramientas de búsqueda y recuperación de la información.
- Herramientas de filtrado y personalización de la información.
- Tecnologías de almacenamiento y organización de la información
- Herramientas de análisis de información
- Sistemas de gestión de flujos y comunicación

- Herramientas de aprendizaje y comercio electrónico
- Sistemas de gestión empresarial

Las TIC han revolucionado la esfera del tratamiento de la información facilitando en gran medida su organización, acceso y uso de la misma; pero sucede que en muchas ocasiones tanta información abrumba lo cual resulta también una seria dificultad sobre todo si no puede ser empleada en la solución de un problema.

Rojas y Rodríguez (2006) consideran importante la creación de sitios web o portales configurados para cubrir todas las necesidades informacionales de los usuarios relacionados con la organización así como de comunidades virtuales de conocimiento que funcionan a través de las redes, ellas representan una mejora considerable ya que ayudan a la comunicación en la organización de una forma considerable y permiten compartir conocimientos entre las diferentes unidades estructurales.

Desde que se ha considerado la información y el conocimiento como un factor estratégico a la hora de hacer negocios, se han establecido la importancia de las TIC, la cual ha pasado a ser el canal de comunicación entre las fuentes de información y la toma de decisiones, cuanto más tecnología se desarrolle a nuestro alrededor, mayor necesidad de talento se producirá.

Pavel Alejandro (2000), en su tesis "Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas" refleja que: "Las TIC proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La TIC facilita el proceso, pero por si misma es incapaz de extraer algo de la cabeza de una persona." El apoyo que pueden entregar las TIC radica en instancias tecnológicas y culturales para ayudar a la dinámica del proceso de Gestión por el Conocimiento.

Para evaluar si la tecnología disponible, tanto en la organización como en el mercado, apoya a la Gestión de Información, la GC y el Aprendizaje Organizacional, se debe tener en cuenta:

- Si apoyan a la estructuración de las fuentes de información en que se basan las decisiones.
- Si apoyan la generación de informes que resumen los datos útiles.
- Si los medios de comunicación entregan la información necesaria a las personas indicadas en el momento en que se necesita.
- Si apoyan las redes formales e informales de la organización.
- Si se integran fácilmente con el entorno y los procesos de trabajo.
- Si posee interfaces factibles de usar y explotar.
- Si la apertura de la herramienta es suficiente como para interactuar con otras herramientas.
- Si apoyan la creación y transferencia de conocimiento tácito y explícito dentro de la organización

1.5 Modelos de Gestión por el Conocimiento

❖ Gopal & Gagnon (1995)

En este modelo se transforma el conocimiento tácito -caracterizado por ser individual e intuitivo; constituido por modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas ni compartidas- en explícito, formal y sistemático; por lo tanto, fácil de comunicar y de compartir en un ciclo compuesto por tres etapas:

1. Administración del conocimiento. Constituye un encuentro o descubrimiento del capital intelectual de la organización, con el objetivo de establecer la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y de definir la situación deseada.
2. Administración de información. Es la consolidación de la información como base del conocimiento; es decir, se busca establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar la situación definida en la primera etapa.

3. Administración del aprendizaje. Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores y motive el crecimiento y desarrollo de los individuos. Esta etapa genera la mejora continua; crece la espiral de conocimiento para cerrar un ciclo de aprendizaje y dar inicio a otro.

❖ Modelo de creación de conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995)

Presta mucha atención al proceso de creación de conocimiento y comienza distinguiendo dos dimensiones en ese proceso de creación:

1. La dimensión epistemológica, en la cual se distinguen dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito, tratados anteriormente. Los autores consideran cuatro posibles modos de conversión entre los dos tipos de conocimiento:

Tácito a Tácito (Socialización): Es el proceso de compartir experiencias entre las personas. Por ejemplo, los aprendices trabajan muy de cerca con los maestros, observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias

Tácito a Explícito (Externalización): Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos. Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.

Explícito a Explícito (Combinación): Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, email, informes y papers.

Explícito a Tácito (Internalización): Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de 'aprender haciendo'. Por ejemplo, rotación de roles y experimentación.

2. La dimensión ontológica, en la cual se distinguen cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel Inter-

organizativo. Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo pero ese conocimiento individual se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa. “En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) al considerar que es el modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo, tomando en consideración sus limitaciones ya que no hace una distinción entre creación, evaluación y transferencia de conocimiento sino que engloba esas actividades en un concepto único de creación de conocimiento y por tanto no analiza los factores que influyen en la transferencia, tampoco tiene en cuenta el entorno como un elemento desde donde puede haber aporte de conocimiento.

❖ Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)

Este modelo no es un modelo de creación de conocimiento propiamente dicho sino un modelo de transferencia y transformación de conocimiento, hace hincapié en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización. El modelo se construye sobre la interacción entre conocimiento articulado (conocimiento explícito) y conocimiento tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio inter organizativo. El modelo se basa en una distinción entre conocimiento articulado y tácito. El conocimiento tácito indica el conocimiento intuitivo, no verbalizado o que no es posible verbalizar. El conocimiento articulado es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos.

❖ Modelo Conceptual propuesto para la Gestión por el Conocimiento de Jesús D. (2004)

El Modelo presenta un marco de referencia para apoyar el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento que necesita una organización para enfrentar la dinámica actual este propone cuatro componentes básicos (personas, cultura, tecnología e información) que favorecen el proceso de gestionar por conocimiento organizacional.

Cultura.- Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología.- Que permite almacenar, procesar, transmitir y apoyar la utilización de los conocimientos. No son el pilar central, pero permiten y facilitan la gestión.

Personas.- Son el elemento básico, pero también el más complejo y su conocimiento el más volátil.

Procesos.- Facilitan la identificación, selección, captura, elaboración, distribución y uso de los conocimientos.

El modelo integra: el enfoque estratégico, ya que parte del rumbo estratégico con todos sus elementos integrantes y abarca los tres niveles de la gestión empresarial (estratégico, táctico y operativo); el enfoque de proceso, pues los objetivos a lograr se concretan en los procesos de la organización, y el enfoque de mejora, donde el control asume un carácter permanente y continuo a través del seguimiento y las retroalimentaciones constantes que permiten la realización de acciones correctivas en el momento oportuno y de forma proactiva.

Posibilita observar la comunicación en el funcionamiento del mismo, puesto que todos los elementos tienen una alta dependencia entre sí. En su conjunto tiene como fin fomentar el desarrollo del aprendizaje de la organización basado en el conocimiento y en la cultura que este posee de modo tal que sea implantada con

un criterio evolutivo, guiado por los resultados de las mediciones y evaluaciones y generando así un loop de desarrollo incremental.

Para Prieto (2003) gestionar por conocimiento significa reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje, y por ende, al valor de la organización en el mercado. Por lo tanto, la gestión por el conocimiento propone un conjunto de herramientas con que cuentan los directivos para ordenar racionalmente los sistemas de aprendizaje y tratar de conseguir el éxito sobre la base del conocimiento y los procesos relacionados con éste. Tal estrategia constituye un requisito para la creación de valor por medio de los activos de conocimiento de una organización y favorece su generación, conservación, distribución y utilización en la práctica integral diaria, de tal forma que actúe lo más inteligentemente posible para asegurar su viabilidad y su éxito global, Bueno Campo (2000).

En esencia y con independencia del grado de exactitud de estas categorizaciones, estamos contemplando a las organizaciones como sistemas abiertos y complejos, que se relacionan con entornos diversos y diferenciados, es indudable que la forma en que cada sistema se adapta al entorno, en concordancia con sus peculiaridades internas, provocará la aparición de muy diversas formas de pensamiento y acción, y distintas actitudes a la hora de tomar decisiones y resolver problemas.

Esta urgencia de conocimiento proviene de la convergencia de cinco tendencias que están presionando a las organizaciones para que hagan un uso rápido y eficiente de su conocimiento:

1. La cantidad de conocimiento en constante aumento contenida en los productos y servicios.
2. Un ciclo de vida más corto de la utilidad del conocimiento.

3. La reducción del tiempo y las barreras geográficas gracias a la informática e Internet.
4. Una tendencia en la concentración en las aptitudes principales y mejorar la productividad de los profesionales capacitados.
5. Y un enfoque en aumento sobre el crecimiento que requieren las organizaciones para sobrevivir.

❖ Metodología para la captura y transferencia del conocimiento (MTCT) de Marisela Strocchia, Universidad de Columbia, EEUU (Strocchia, 2001).

Incluye cinco etapas o fases principales: definición, compromiso, captura, validación y transferencia. Esta metodología hace mayor énfasis en la comprensión por los participantes (fase 2) de la importancia y necesidad de la captura y transferencia del conocimiento; pero no aporta las herramientas requeridas para gestionarlo.

❖ Metodología para la GC de Carlos López (2001).

Consta de diez etapas comprendidas en cuatro fases básicas: orientación al diseño, arquitectura de indicadores, la fase de informática y la fase de utilización. Cada etapa constituye un proceso educativo valioso para todos los niveles, y hace un amplio uso del tablero de comando. Considera importante el análisis inicial de la organización. La metodología está más orientada a los procesos que a las personas.

❖ Metodología propuesta por Roman H Kepczyk en “Knowledge management: Determining what it means in your firm”

Consta de cuatro pasos fundamentales: identificar las áreas; almacenar y distribuir la información; capturarla y determinar las herramientas de GC. Aunque aporta herramientas, no especifica las que se emplean en cada paso. No tiene en cuenta la necesidad de trabajar en las personas que deben compartir el conocimiento.

❖ Metodología empleada en Telefónica, Investigación y Desarrollo (Telefónica I+D, 2003)

Este modelo consta de siete pasos que van desde la alineación con los objetivos de la organización, hasta la construcción de bloques para la GC. Facilita la recolección, organización, transformación y distribución de forma paulatina, y hace énfasis en la preparación para el cambio cultural de la organización.

- ❖ Metodología propuesta por José María Saracho, de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina (Saracho, 2002).

Este modelo está centrado fundamentalmente en las personas, en la identificación de los conocimientos y los talentos, así como en el cambio cultural necesario para la gestión. No menciona las herramientas que deben emplearse para gestionar el conocimiento.

- ❖ Metodología de GC de la Empresa Multinacional Unilever, propuesta por Patricia Ordóñez de Pablos, Universidad de Oviedo, España (Ordóñez de Pablos, 2000 a, b).

El modelo está sintetizado en tres etapas, pero abarca acciones encaminadas a crear, capturar y transferir el conocimiento, en lo que emplea gran cantidad de herramientas informáticas. Se centra en los procesos y la tecnología, más que en las personas.

- ❖ Metodología para gestionar por conocimiento en una empresa (PYME) argentina, desarrollado por Rodolfo Eduardo Biasca (2002).

El autor establece cuatro pasos para gestionar por conocimiento y presta especial atención a la selección de los indicadores. Establece las herramientas informáticas en su modelo. No considera sustancial lo relacionado con la cultura organizacional.

- ❖ Metodología de GC aplicado a entidades de Educación Superior propuesta por Deysi Arancibia Márquez de la Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho" UAJMS Tarija Bolivia (Arancibia, 2006).

Establece 7 pasos, reviste el interés de haber sido creada para utilizar en el ámbito universitario, se propone analizar el campo de acción de la universidad en

su entorno social para identificar sus necesidades y toma en cuenta la visión, misión y objetivos.

Conclusiones Capítulo I

- ✚ La gestión por el conocimiento constituye hoy un imperativo de las organizaciones empresariales para lograr la excelencia en un mundo globalizado, donde se requieren competencias demostradas por parte del capital humano para el desarrollo de competencias organizacionales.
- ✚ Existen diferentes modelos de gestión por el conocimiento en la actualidad que sirven de referencia para la implementación de procedimientos que se adecua a las características de las organizaciones empresariales cubanas.

Capítulo II

Capítulo II: Caracterización de la organización objeto de estudio.

Procedimiento para la Gestión por el Conocimiento.

El objetivo de este capítulo es caracterizar a la organización objeto de estudio y proponer un Procedimiento de Gestión por el Conocimiento para la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas.

2.1 Para caracterizar a la Sucursal CIMEX Matanzas y específicamente a la Gerencia Económica se emplea la siguiente herramienta:

- ❖ Metodología de las Catorce Variables de Fernández Sánchez

Esta consiste en analizar la organización pormenorizadamente utilizando como apoyo metodológico para el análisis catorce variables que incluyen aspectos fundamentales a considerar para poder caracterizar una empresa mediante variables internas y externas, considerando la entidad en su interacción cinegética con el medio en que se inserta.

Las variables, de acuerdo con el criterio del referido autor se definen de la siguiente manera:

- 1- Límite o frontera: Se refiere a la ubicación territorial de la organización y su alcance.
- 2- Medio o entorno: Recoge los elementos que caracterizan el entorno económico social en que se inserta y debe tener éxito la organización.
- 3- Meta o misión y objetivos: Como se explica por sí misma esta variable describe la misión de la entidad estudiada y los objetivos, tanto estratégicos como a corto plazo de la misma.
- 4- Recursos del sistema: Esta variable se refiere a la infraestructura de recursos que permite a la empresa el cumplimiento de su objeto social.
- 5- Transformación: El análisis de esta variable permite caracterizar el proceso productivo o de servicios que tiene lugar en la entidad analizada.

6- Resultados: En esta variable se deben analizar los resultados alcanzados por la entidad en el período seleccionado (cierre de año y/o trimestre más próximo al momento del análisis).

7- Información: Describe el sistema de información que sustenta la planificación, organización, regulación y control del proceso productivo o de servicio.

8- Retroalimentación: Se refiere a la forma en que la empresa adquiere información de feedback sobre los resultados de su interacción con los clientes, tanto internos como externos.

9- Estabilidad: Supone una valoración de la estabilidad de la gestión empresarial a partir de evaluar el proceso fundamental de la misma en contraste con su entorno.

10- Entropía: En esta variable se valoran los aspectos que pueden provocar la desestabilización del sistema que se analiza.

11- Equifinalidad: Se refiere a la variedad de propósitos de sus instalaciones y dependencias, así como de la empresa en su concepción integral.

12- Jerarquía: En esta variable se analiza como se distribuye el poder en la organización mediante la descripción de su estructura interna.

13- Especialización: Se refiere al grado de especialización del proceso en su conjunto así como a las actividades fundamentales que lo conforman, y de los recursos y personal con que cuenta la organización.

14- Totalidad: En esta variable se consideran las afectaciones que puede ocasionar a la empresa la falta de un enfoque sistémico en la gestión, a partir de valorar cómo el cambio en algún componente puede producir variaciones no deseadas en el resto.

Resultados de la aplicación de la metodología:

1. Límites y frontera.

La Corporación CIMEX, cuenta con un total de 16 Sucursales en todo el país, dentro de estas, la segunda de mayor importancia (después de Ciudad Habana) y la de mayor tamaño, es sin dudas, la Sucursal CIMEX Matanzas.

A partir de 3 dependencias ya existentes en el Territorio: Havanatur, Havanautos y las Tiendas del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, se funda, el 1ro de febrero de 1991, la Corporación CIMEX en la provincia de Matanzas con subordinación nacional. Posteriormente se abrieron las primeras Tiendas Panamericanas: El Encanto, Las Américas, La Reina, Puerta del Sol y La Antillana.

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo.

La Sucursal CIMEX Matanzas clasifica como una organización que pertenece al sector de las empresas comercializadoras.

2. Medio o entorno.

La Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX en Matanzas colinda con la Gerencia General y la entrega de información se subordina a la misma, máxima directiva y representante de la organización en la provincia.

El sector de las empresas comercializadoras, tanto el del comercio mayorista como el minorista en el país, puede considerarse un sector maduro y a la vez en crecimiento, a partir de las nuevas inversiones que se realizan en el sector turístico intra y extrahotelero, y sobre todo, a partir del crecimiento del volumen de la población con acceso a la moneda en que estos operan (pesos cubanos convertibles). A ello se une el incremento sostenido del número de turistas extranjeros que arriban anualmente al polo turístico de Varadero y al resto del territorio de la provincia, ya sea en tránsito o en estancias de diversa duración.

3. Meta o misión y objetivos.

Misión:

Gestionar y controlar los recursos económicos, financieros y las TI con un soporte informático que garantice la solidez del sistema, además de brindar servicios financieros especializados con excelencia renovada.

Visión:

Somos la Gerencia Económica, controlamos y gestionamos los recursos económicos y financieros, garantizando la solidez del sistema con un soporte informático eficaz y somos líderes en brindar servicios financieros especializados.

Valores Éticos:

Profesionalidad: Modo de actuación cuyo sustento acredita el comportamiento humano, con hechos y actos causales como demostración de la aptitud del individuo en sus relaciones sociales, prestación de servicios, donde la estética constituye la envoltura de la ética.

Ejemplaridad: Modo de actuación mediante el cual se definen los valores del individuo. Actuar de forma consecuente, aislada de individualismo, en cuyo accionar se muestra su transparencia ética. Eternamente inconforme con lo que hace.

Sentido de pertenencia: Sentir como suyo, como parte de su vida la labor que realiza, su centro de trabajo, su organización. Sentirse juez y parte como razón de ser de su proceder como ente social.

Consagración: categoría que define la espontaneidad en el ser humano; autonomía de gestión. Hacer en cada momento lo que en cada momento corresponda, sin que para ello tenga que mediar la exigencia externa.

Formación política – ideológica: Nivel alcanzado que nos permite una cosmovisión holística de los fenómenos y causas, que definen los acontecimientos en los órdenes político, económico y social. Defender las posiciones de nuestra ideología con razonamientos científicamente revolucionarios.

Honradez: Categoría que define el modo de comportarse el ser humano, cumplimiento de su deber respetando la ley sin beneficiarse ni beneficiar a otros.

Valores Organizacionales:

Calidad: Proceso de mejora continua en sí y para sí. Sensibilidad humana que con lleva hacer las cosas bien desde el primer momento, logrando con ello en primer lugar la satisfacción interna para con ella satisfacer al prójimo y a la sociedad en general. Constituye causa y razón de un pueblo revolucionario.

Eficiencia: Categoría que justifica la oportunidad en los procesos de producción y/o prestación de servicios. Lograr sobre el punto de equilibrio márgenes razonables que hagan posible la producción ampliada con valores agregados concretos en los órdenes cuantitativos y cualitativos. Hacer las cosas bien de forma racional y objetiva. Deberá llevar implícita la calidad integralmente.

Competitividad: Sobrepasar los márgenes permisibles estandarizados en los escenarios productivos y/o de prestación de servicios. Sobresalir en profesionalidad, calidad, prontitud, exigencia del cliente con sello distintivo que nos haga liderar la turbulencia del mercado.

4. Recursos del sistema.

Todas las actividades que realiza la Sucursal llevan un soporte tecnológico y de información a los cuales la Sucursal responde con un Departamento de Informática que atiende las funciones generales de informática. Por la importancia que se le da al seguimiento de las operaciones que se realizan diariamente en la Organización.

Es un sector con tendencia creciente al uso de la tecnología, para lo cual existen pocas barreras tecnológicas y con baja intensidad en el uso de la mano de obra y la energía, a la vez que con generalmente bajas exigencias ambientales.

Hoy en la Sucursal existen alrededor de 17 servidores, 547 microcomputadoras, 90 beeper y 34 celulares, por lo que demuestra un avance en el desarrollo de la

tecnología de la información permitiendo mayor seguridad, eficiencia y eficacia en las informaciones.

Entre los recursos con que cuenta la sucursal, el más valioso son las personas. Hoy en la Sucursal cuenta con 2413 trabajadores.

Composición de la fuerza de trabajo en la Gerencia Económica. Ver anexo 1

En la Sucursal se lleva a cabo un desarrollo sostenido de la capacitación, encaminado a la actualización de sus profesionales con el objeto de lograr un empeño satisfactorio que se revierta en calidad para el logro de la satisfacción creciente del cliente.

5. Transformación.

La Sucursal persigue las siguientes líneas de negocios:

Comercio Minorista:

Comercialización de productos y mercancías en Tiendas y Puntos de venta.

Servicio Gastronómico

Expendio de combustible y venta de accesorios

Actividad de Recreación

Servicios fotográficos y alquiler de video.

Publicidad

Comercio Mayorista

Comercialización de productos básicos.

Comercialización de tecnología.

Servicios Dispensados

Centro de elaboración

Prestación de servicios

Servicios de arrendamiento.

Servicios tecnológicos

TV por cable

Prestación de Servicios Financieros

Western Unión

Tarjetas de Créditos

Tarjetas Combustibles

Remesas Familiares

6. Resultados.

Los resultados de la Sucursal CIMEX Matanzas en estos años de trabajo demuestran que está bien insertada y posicionada en este sector, siendo una organización de referencia dentro de la Corporación CIMEX.

De forma acumulada la Sucursal CIMEX Matanzas ha ingresado un monto de 132 670.4 MCUC para un cumplimiento de un 98.2 % y un crecimiento de un 0.5 % con relación al 2008. Significando 2 391.7 MCUC menos de lo planificado y 69.3 MCUC más que lo ingresado en el 2008.

La actividad de gastronomía y del combustible cumplieron con lo previsto en este 2009 con sobre cumplimientos de 9.9 % y 37.2 % respectivamente y la mercancía ingresó 5 731.2 MCUC menos que lo realizado en el 2008.

Al cierre del 2009 se generó utilidades por un monto de 24 636.3 MCUC cumpliéndose el plan al 88.3 % y decreciendo un 13.0 % con respecto el 2008. Ver Anexo 2.

7. Información.

La Gerencia Económica precisa de una gestión de información efectiva que le permita mantenerse actualizada acerca de las nuevas tecnologías asociadas tanto a la actividad de comercialización como a las comunicaciones que puedan hacer más eficaz su gestión. Por otra parte, también es necesario mantenerse al tanto

de todos los cambios del entorno político – económico que puedan afectar o beneficiar la actividad de la Sucursal.

Para lograr lo anterior la Sucursal cuenta con un área de desarrollo e investigación científico cuyo objetivo es desarrollar la gestión por el conocimiento y su divulgación a través del acceso de sus trabajadores a las revistas informativa del centro CIMEX de capacitación: revista gerencial y Harvard Deusto Business Review mediante la realización de Foros de Ciencia y Técnica con libre participación; también garantiza la intranet para dar a conocer los cambios del entorno político, económico y social que puedan afectar o beneficiar a la sucursal y mantener la actualización acerca de las nuevas tecnologías asociadas tanto a la actividad de comercialización como a las comunicaciones que puedan hacer más eficaz su gestión, además de brindar un sistema de chateo Windows Messenger.

8. Retroalimentación.

Crecimiento sostenible en la satisfacción al cliente:

Trabajar sistemática y constantemente para lograr que la satisfacción del cliente se convierta en el sello distintivo del trabajo de la Gerencia Económica en el periodo comprendido 2009-2011

9. Estabilidad.

Tiene declarados 12 procesos, clasificados en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Procesos Estratégicos

Proceso de Gestión Estratégico.

Proceso de Gestión de los RRHH

Proceso de Gestión de los Recursos Financieros

Proceso de Gestión de la Calidad

Proceso Inversiones

Proceso de Comunicación Empresarial

Procesos Operativos

Proceso de Gestión Comercial

Proceso de Ventas y Servicios Minoristas

Proceso de Ventas y Servicios Mayoristas

Procesos de Apoyo

Mantenimiento de Equipos e Instalaciones

Servicios Técnicos

Servicios Informáticos

El Sistema de gestión de calidad el RCB.

A partir de la aprobación del Acuerdo No.5253 del Consejo de Ministros con fecha 27/ 9/ 2004, se comienza a aplicar el perfeccionamiento empresarial en la Sucursal CIMEX Matanzas.

El Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un sistema de Dirección y Gestión para la empresa estatal cubana, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz, eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Desde Diciembre de 2006 cuenta con el Sistema de Gestión de la Calidad según Norma Cubana ISO 9001: 2000, avalado por el Registro Cubano de Buques. El Sistema avalado abarca todas las actividades de la sucursal.

El Sistema de Gestión Ambiental, por la NC/ ISO 14001: 2001, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, por la NC 18001: 2005, el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, por la NC 136: 2002 y el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, por la NC 3001: 2007.

10. Entropía.

Debilidades Fundamentales de la Gerencia Económica:

No dominio del sistema Sentai por parte de los informáticos.

Insuficiente administración del tiempo.

Insuficiente atención a la base.

Priorizar lo Urgente / Lo importante.

Amenazas Fundamentales de la Sucursal CIMEX Matanzas:

Política Exterior de los EUA y la Unión Europea hacia Cuba, fundamentalmente lo referido a las restricciones comerciales consecuencia del Bloqueo norteamericano impuesto a Cuba.

Indisciplina social.

Competitividad en el mercado.

Existencia de diversidad de monedas.

Desastres naturales.

11. Equifinalidad.

La Sucursal CIMEX Matanzas se dedica a comercializar productos y servicios diversificados minoristas, mayoristas y financieros, contribuyendo de manera certera a desarrollar la economía de nuestro país al captar divisas para su redimensionamiento, tal objeto social es de vital importancia en los momentos actuales, es por ello que su aparato económico juega un papel fundamental en el logro de tan importante objetivo.

12. Jerarquía.

La estructura actual de la Sucursal está organizada en seis Gerencias y nueve Complejos y los Grupos de Supervisión y de Gestión por el Conocimiento, subordinados directamente a la Gerencia General. Ver Anexo 3

La Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas, está compuesta por los siguientes Departamentos:

El Departamento de Contabilidad y Sistemas: integrado por cinco personas: un Jefe de Contabilidad y cuatro Especialistas, que revisan y chequean el 100% de las Cuentas de los Balances Generales y Estados de Resultados de los Complejos Minoristas y Mayoristas, dándole seguimiento a los saldos que muestran las mismas, así como se actualizan los distintos Nomencladores económicos de la empresa. Se revisan y controlan los Activos Fijos y la ejecución de los inventarios planificados de mercancías, consolidando los mismos en un solo dato. Aquí se emiten Circulares Internas para normar procedimientos propios de la Sucursal. En la Sucursal se realizan las llamadas visitas integrales a los Complejos y Gerencias, donde se revisan aspectos económicos y comerciales, en el Departamento se planifican las mismas y además se encarga de ejecutarlas en ayuda de los restantes departamentos de la Gerencia Económica. Este Departamento es el responsable de la elaboración o consolidación de los Estados Financieros de la Sucursal CIMEX Matanzas.

El Departamento de Finanzas y Precios, se realizan todas las operaciones financieras de la Sucursal CIMEX Matanzas, está integrado por siete personas: un Jefe de Finanzas, y seis Especialistas distribuidos en:

*Área de Ingresos, que atiende, como lo indica su nombre, los ingresos de la empresa, estos se ejecutan a través de los depósitos que efectúan cada una de las unidades producto de las ventas recaudadas y son trasladados al Banco Financiero Internacional (BFI), mediante TRASVAL donde se procesa el efectivo y se envían estados de cuentas a este Departamento, donde finalmente se contabilizan y transfieren de forma automatizada, a cada uno de los Complejos y Gerencias de la Sucursal a través de las cuentas de relaciones.

*Área de Pagos, que atiende los pagos a las Empresas tanto en Moneda Nacional (a través de cheques), como en CUC (a través de Transferencias Bancarias o en algunos casos a través de cheques). Cada uno de los Complejos o

Gerencias emiten solicitudes de pagos, los cuales son enviados a través del Concentrador de pagos, que es el sistema automatizado para la gestión de los pagos, a la Sucursal para efectuar el pago centralizado de cada proveedor.

*Área de Nómina, donde se elabora la nómina de cada uno de los 2787 trabajadores físicos con que cuenta la Sucursal CIMEX Matanzas en la actualidad, la misma se realiza por entidades, o sea, al terminar el proceso de elaboración es enviada a cada uno de los Complejos o Gerencias junto con la bolsa que contiene el total de salario a cobrar, este es entregado a través de los servicios que presta TRASVAL.

*Área de Precios, encargada de emitir circulares (de ocasión y generales), de todos los productos que se comercializan en la red de CIMEX, aprobando rebajas de precios de mercancías próximas a su vencimiento (alimentos), las mermas comercializables de electrónica y se tramitan los expedientes para ventas en moneda nacional de mercancías con pérdidas de atributos.

El Departamento de Planificación y Estadísticas está compuesto por un Jefe de Departamento y un Especialista, es el encargado de realizar los planes económicos de Ingresos, Costos, Gastos, Inventarios, Utilidad, de la Sucursal CIMEX Matanzas, desagregando cada indicador por Complejo, unidad y Gerencia. Además se emite con frecuencia mensual y un boletín económico con los resultados de la gestión económico – financiera (con los resultados del mes y el acumulado hasta la fecha en cuestión), el cual es entregado de forma limitada y confidencial, a cada uno de los miembros del Consejo de Dirección Ampliado de la Sucursal, para que estos revisen los resultados y puedan discutirlos con sus propios Consejos de Dirección Reducidos. La Emulación por el 26 de Julio de cada Complejo Minorista, se controla y realiza por parte de Planificación y Estadísticas, midiendo de esta forma, cuál es el mejor económicamente en el período comprendido de un año. Además se emiten partes diarios a todos los directivos de la Sucursal, como por ejemplo: Parte de ventas, de inventarios, de combustibles.

13. Especialización.

Cada uno de los cargos característicos de la prestación del servicio para la comercialización de productos y servicios diversificados son en extremo especializados.

El resto del personal, aunque con perfiles profesionales más amplios en su formación de pregrado, debe incorporar las especificidades de la actividad técnico productivo de la entidad, para lograr un desempeño eficiente.

En el desempeño de las actividades de la Sucursal también se establecen relaciones donde la información interactúa con las entidades internas y con organizaciones externas a las cuales la sucursal provee o recibe servicios de TI. Es un Sistema de Información bien estructurado donde el 100% de la información interna que fluye se encuentra automatizada, ya que su total captación y consolidación se realiza mediante sistemas automatizados, según la actividad de que se trate. Esto hace que la información viaje por los diversos escalones de la Empresa hasta el nivel superior.

14. Totalidad.

Los temas asociados a las auditorías, verificaciones fiscales e inspecciones están presentes hoy con mucha fuerza; sin embargo el hecho de que estas se realicen y se tomen las medidas para auto auditarse no basta para asegurar lo más importante que es la prevención que podamos lograr mediante el Control Interno. Algunas medidas que tiene diseñadas la Gerencia Económica son:

Efectuar una revisión general a todas las planillas de usuarios para hacer coincidir los accesos y funciones con las existentes aprobadas en Sentai.

Hacer coincidir las amenazas evaluadas y las matrices de ejecución que se recogen en el análisis de riesgos.

Hacer una valoración y revisión de la evaluación de riesgos de las TI de la empresa.

Incluir y hacer análisis de los riesgos que minimicen la contaminación con virus, accesos o modificación y los accesos no autorizados.

2.2 Caracterización del estado actual de la gerencia de los procesos del conocimiento del Capital Humano de la Gerencia Económica del CIMEX.

Figura 1: Pasos seguidos en la caracterización de la gerencia de los procesos del conocimiento en la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX. Fuente: Elaboración Propia.



2.2.1. Análisis de documentos normativos

Se analizaron los siguientes documentos:

Se analizó la Planeación Estratégica de la Gerencia Económica hasta el 2011 donde se exponen los principales criterios de medida a lograr con su Capital Humano, estando entre sus prioridades:

Promoción del trabajo en grupo

Se hace indispensable las opiniones y sugerencias de los trabajadores para ser tomadas en cuenta como objetivos válidos y participativos dentro de la organización elevando la necesidad y capacidad de nuevas ideas que faciliten el trabajo en equipo.

Creatividad y motivación ante el trabajo

Se hace necesario que la actividad humana produzca valores materiales y espirituales cualitativamente nuevos en la sucursal que los trabajadores tengan

iniciativas propias, sean capaces de mejorar lo existente y de buscar nuevas perspectivas de lo convencional.

Mejora de los métodos y estilos de dirección

La elevación del entusiasmo y el reconocimiento de los dirigentes promocionando actividades de investigación, localización de información útil de fuentes externas contribuirá a una mayor disposición y efectividad en el desempeño laboral de los trabajadores.

Aprovechamiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones

Explotar el desarrollo tecnológico que está a nuestro alcance convertirá en una herramienta poderosa la formación, superación y difusión del Capital Humano en la Sucursal. La necesidad de hacer un mejor uso de la documentación, aprovechar las TI para mejorar el desempeño del Capital Humano y de desarrollar la creatividad y la capacidad de responder adecuadamente a los desafíos de su entorno cultural y tecnológico.

Se revisó además como realiza la organización la:

Gestión, formación y superación de recursos humanos

Gestión en ciencia e innovación tecnológica

Gestión de la información y el conocimiento

Reglamentos y Resoluciones que norman el trabajo de la Gerencia

Estrategias Organizacionales e Individuales de Capacitación

Al analizar los reglamentos y resoluciones que norman el trabajo de la Gerencia Económica tiene instituidas formas de superación del Capital Humano de la organización y, sin embargo la autora considera que se deben priorizar e incluir mayores acciones de capacitación dirigidas al desarrollo de hábitos y habilidades entre las que se encuentran: entrenamiento en el puesto de trabajo, pasantías, sustitución, auto preparación, tutorías por las ventajas que ellas aportan al desempeño exitoso del capital humano.

La autora considera que aún en la organización persisten las siguientes debilidades en cuanto a la capacitación del Capital Humano:

Mucha utilización de las TI para gestiones laborales pero con menor sistematicidad para la gestión de conocimientos necesarios para la realización de los trabajos.

Se conciben pocas actividades de capacitación con el uso de las TI, pudiendo explotar más esta modalidad dado los recursos con que cuenta la organización.

2.2.2 Para la caracterización de la gerencia de los procesos del conocimiento y elaborar el procedimiento de Gestión por el Conocimiento se empleará la Técnica de Grupos Focales y la Consulta a Expertos.

El Grupo Focal (Focus Group) es una técnica cualitativa que permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los participantes respecto a un asunto o tema determinado. (Focus Group Research, 2003, Rodríguez Andino, 2006). La aplicación de la técnica de Grupos Focales se realizará con el objetivo de conocer cómo piensan Directivos y Capital Humano de la Gerencia Económica acerca de los conocimientos que deben desarrollarse dentro de la organización para que ésta sea más competitiva y solicitar sugerencias a los participantes acerca de cómo debe conformarse un procedimiento para gestionar el conocimiento en la organización.

Los Grupos Focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador. Por lo tanto el punto característico que distingue a los Grupos Focales es la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes.

Robert Merton, en su artículo "La entrevista focalizada" define los parámetros para el desarrollo de grupos focales: "Hay que asegurar que los participantes tengan una experiencia específica u opinión sobre la temática o hecho de investigación; requiere de un guión de funcionamiento que reúna los principales tópicos a desarrollar hipótesis o caracterizaciones - y que la experiencia subjetiva de los

participantes sea explorada con relación a las hipótesis investigativas⁹." Una ventaja de los Grupos Focales es que permiten analizar y seleccionar la información de una manera tal que ayuda a los investigadores, sus múltiples comprensiones y significados son revelados por los participantes, en consecuencia las explicaciones de sus conductas y actitudes serán más rápidamente reelaboradas y comprendidas por parte de los investigadores.

Entre las múltiples acciones a desarrollar dentro de la técnica se encuentran:

1. Planteamiento del objeto y objetivos del estudio.
2. Identificación y selección de los participantes.
3. Análisis de la información sobre los participantes.
4. Reservar y preparar el sitio donde se van a realizar los talleres.
5. Invitar, comprometer personal o institucionalmente a los participantes.
6. Verificar la asistencia y compromiso.
7. Organizar los materiales didácticos u operativos que se van a utilizar en el Taller.
8. Inducción, conducción, y discusión grupal.
9. Presentación de las conclusiones y acuerdos.
10. Proceso de validación de las relatorías, acuerdos y resultados por parte del equipo investigador
11. Confección del informe final.

Para aplicar la técnica de Grupo Focal se conformaron 3 grupos de participantes, donde se tuvo presente:

Directivos de la Gerencia Económica

Capital Humano de la Gerencia Económica

⁹ Merton R.K, Kendall P.L. The Focused Interview, American Journal of Sociology 51, 541-557. New York, 1946.

Profesores de la UMCC relacionados con la GC

Realización de la técnica Consulta a Expertos

Consulta a Expertos: Esta se realizará con profesionales que poseen un grado de conocimientos sobre el tema de estudio, ya sea porque se han dedicado a la investigación y estudios de aspectos relacionados con el tema, o bien porque en su experiencia profesional, el tema ha constituido parte importante de su trabajo. La experticia en este caso no se limita a los conocimientos teóricos, o a la experiencia docente o académica sino que, será preciso incluir individuos que por su experiencia profesional puedan aportar, además de sus conocimientos teóricos, un bagaje práctico que será de gran utilidad en las proyecciones.

En los criterios de selección se tuvo en cuenta:

Experiencia: Se refiere al tiempo que el experto ha dedicado al tema ya sea como investigador, como docente, o en funciones públicas o privadas que tengan relación con el tema.

Publicaciones: Es posible determinar el grado de experticia de acuerdo al número e importancia de trabajos publicados en relación al tema investigado.

Participación en seminarios y encuentros a nivel nacional internacional que tengan relación con el tema del estudio.

Se seleccionaron a partir de los criterios anteriores siete expertos.

El objetivo con el que se aplicó la consulta a expertos es conocer la opinión de los mismos acerca de qué indicadores medir para los componentes: organizacionales, tecnológico y humano en una organización dedicada a la prestación de servicios mayoristas y minoristas.

2.3 Confección del procedimiento para la Gestión por el Conocimiento.

Como parte de esta investigación se estudiaron propuestas de metodologías ya existentes que sirvieron de referencia para la creación del procedimiento que se presenta para lo cual se utilizó un criterio sistémico- constructivista.

En el desarrollo de esta tarea de la investigación se procedió como se explica a continuación:

Selección de los participantes en el grupo focal.

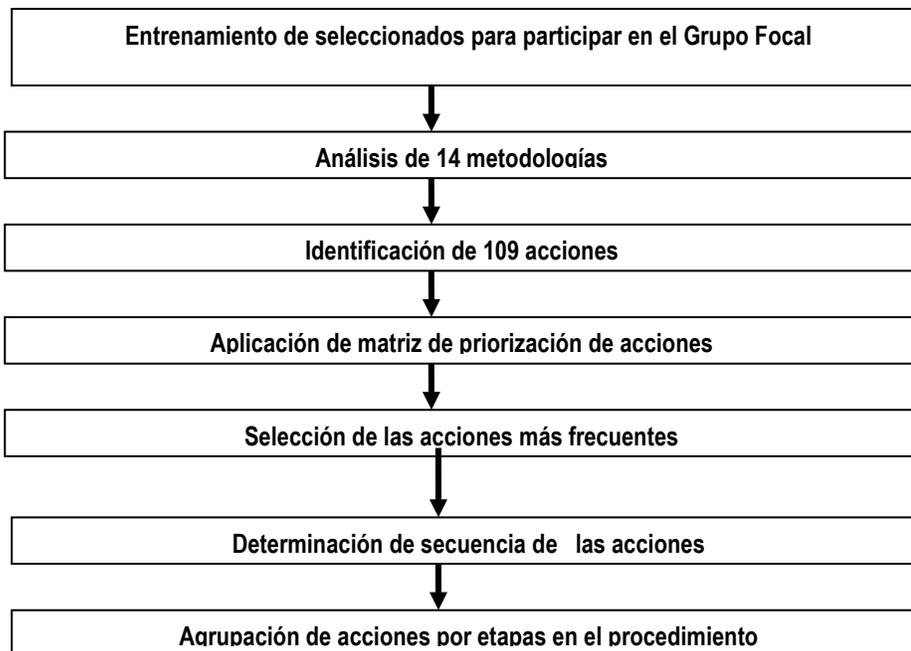
Se decidió conformar dos grupos bajo los siguientes criterios de inclusión.

Directivos de la Gerencia Económica (se seleccionaron los cinco directivos que laboran en la Gerencia Económica, teniendo en cuenta que todos poseen experiencia en la actividad, son universitarios y con amplios conocimientos de la actividad económica).

Capital Humano de la Gerencia Económica (se incluye en la muestra el 100% del Capital Humano de la organización dado que todos pudieran brindar sugerencias y aportar debilidades en las cuales la organización deberá trabajar para implementar la GC).

Confección del procedimiento

Figura 2: Pasos seguidos en la confección del procedimiento. Fuente: Elaboración Propia



Una vez creado el Grupo de Focal se efectuó un proceso de entrenamiento (cuatro horas) en GC adiestrándose a los participantes en las concepciones más actuales relacionadas con la Gestión por el Conocimiento.

Posteriormente mediante la técnica de Grupos Focales se analizaron las 14 metodologías se decidió incorporar acciones que aparecían con menor frecuencia pero que resultaba conveniente aplicar en un colectivo de trabajadores, por último se agruparon estas acciones por componentes y etapas, se estableció la secuencia que se debía seguir y se llegó al procedimiento para la GC la cual consta de cuatro etapas cada una de las cuales contempla un grupo de acciones. Se confeccionaron las orientaciones para su implementación teniendo en cuenta que, en el ámbito empresarial, dadas las características de su accionar tienen lugar eventos y se desarrollan procesos relativos al conocimiento, algunos de los cuales se incorporaron al proceso. Ver Anexo 4

2.4 Estructura del procedimiento

Objetivo general:

Incrementar el conocimiento disponible del Capital Humano que labora en la Gerencia Económica del CIMEX.

Fundamentación:

La Sucursal CIMEX Matanzas se dedica a comercializar productos y servicios diversificados minoristas, mayoristas y financieros, contribuyendo de manera certera a desarrollar la economía de nuestro país al captar divisas para su redimensionamiento, tal objeto social es de vital importancia en los momentos actuales, es por ello que su aparato económico juega un papel fundamental en el logro de tan importante objetivo. Por ello resulta imprescindible elaborar un procedimiento que permita al Capital Humano de la Gerencia Económica generar y transmitir los conocimientos que poseen en tan importante actividad, garantizando con ello la formación de competencias de los mismos.

La organización cuenta con una red interna que posibilita la difusión del conocimiento existente que se puede recopilar entre el Capital Humano de experiencia y de gran cantidad de información disponible en la red, siendo la cantidad de información muy vasta. Es necesario conocer de gestión de la información y del conocimiento para el uso adecuado de los recursos virtuales.

Es fundamental el desarrollo de acciones dirigidas a gestionar actividades con la finalidad de crear y transmitir conocimientos necesarios para el Capital Humano de la mencionada organización

Aparato Conceptual:

Conocimiento: Proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano; dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se haya indisolublemente unido a la actividad práctica. Es la capacidad de aplicar información para resolver un problema determinado y se convierte en un recurso económico.

Información: Forma tangible de comunicar conocimiento. En cierta medida la información es la forma más elemental del conocimiento, ya que en sí misma no aporta predictibilidad.

Gestión: Se considera un término semejante a administración, la administración es un proceso, considerando proceso una forma sistemática de hacer las cosas. La gestión tiene cuatro actividades básicas interrelacionadas que son planificar, organizar, dirigir y controlar.

Gestión por el Conocimiento: Proceso donde se desarrolla la planificación, organización, dirección, evaluación y control de actividades con la finalidad de crear y transmitir conocimientos necesarios a las organizaciones para su utilización, renovación y transformación en capital estructural para ser empleado en la mejora de las actividades y procesos fundamentales de las organizaciones.

Procedimiento para la Gestión por el Conocimiento: Conjunto de acciones, técnicas y métodos que regulados por determinados requisitos permiten ordenar el

pensamiento y el modo de actuación para llevar a efecto la GC en determinada organización o entorno.

Sistema de Gestión por el Conocimiento: Conjunto de acciones encaminadas a la GC establecidas siguiendo una metodología.

En este procedimiento se toman como premisas:

Dirigido a Capital Humano que labora en la Gerencia Económica del CIMEX

Buena preparación del Capital Humano que labora en la Gerencia Económica

Poca utilización de las TIC para la Gestión por el Conocimiento

Gran carga de trabajo administrativo del Capital Humano de la organización, prima lo urgente sobre lo importante.

Entrada: Conocimiento.

Salida: Conocimiento generado y transferido.

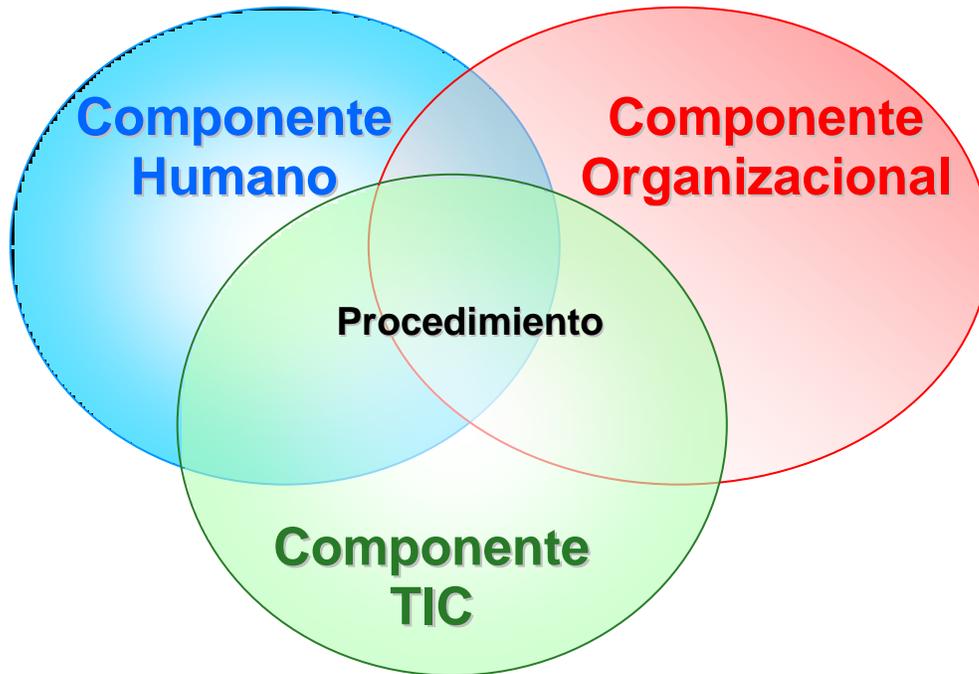
Etapas del procedimiento.

Figura 3: Etapas del Procedimiento. Fuente: Elaboración Propia



Estas etapas deben ser ejecutadas de manera secuencial, ya que existe precedencia entre ellas, se corresponden con las etapas del ciclo de administración. A cada una de ellas le es inherente un conjunto de acciones algunas de las cuales son factibles de adelantar, de ejecutar al mismo tiempo y otras pueden ejecutarse en más de una etapa. Estas acciones están agrupadas por componentes e incluye en cada una de ellas acciones encaminadas a los componentes humano, organizacional y tecnológico.

Figura 4: Componentes del Procedimiento. Fuente: Elaboración Propia



Componente Humano.

Se considera necesario y muy importante el accionar con este componente.

Directivos de la Gerencia Económica de la Sucursal.

Capital Humano que labora en la Gerencia Económica de la Sucursal

Se trabajará en coordinación con:

Informáticos, estando estos representados por:

Administrador del servidor.

Componente Organizacional.

Implantar la GC implica un cambio de la cultura jerarquizada hacia la cultura de la colaboración y compartir el conocimiento. Estos cambios conllevan desde un

nuevo diseño de los valores organizativos hasta la implantación de incentivos por la consecución de objetivos comunes, la valoración del rendimiento por los esfuerzos que se han llevado a cabo en cuanto a cooperación y compartir el conocimiento.

Este procedimiento se diseña para el Capital Humano de la Gerencia Económica del CIMEX, actividad que está dirigida nacionalmente por la Empresa CIMEX que se subordina al Consejo de Estado.

Se debe tener en cuenta a otras organizaciones cuyo accionar influye en el desenvolvimiento de la organización:

ANIR: Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores

Movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica

ANEC: Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

Componente Tecnológico (TI)

Como parte del componente tecnológico podemos mencionar:

Red conecta todas las unidades de forma estable y segura ofreciendo información y acceso a sitios confiables.

Computadoras ubicadas en toda la organización.

Software operativo y de carácter general utilizado en las computadoras mencionadas, con el sistema operativo Windows y el paquete de Microsoft Office.

Software específico creado para las diferentes funciones que realiza la Sucursal.

Consulta a Expertos:

Esta se realizará con profesionales que poseen un grado de conocimientos sobre el tema de estudio, ya sea porque se ha dedicado a la investigación y estudios de aspectos relacionados con el tema, o bien porque en su experiencia profesional, el tema ha constituido parte importante de su trabajo. La experticia en este caso no se limita a los conocimientos teóricos, o a la experiencia docente o académica sino que, será preciso incluir individuos que por su experiencia profesional puedan

aportar, además de sus conocimientos teóricos, un bagaje práctico que será de gran utilidad en las proyecciones.

En los criterios de selección se tuvo en cuenta:

- **Experiencia:** Se refiere al tiempo que el experto ha dedicado al tema ya sea como investigador, como docente, o en funciones públicas o privadas que tengan relación con el tema.
- **Publicaciones:** Es posible determinar el grado de experticia de acuerdo al número e importancia de trabajos publicados en relación al tema investigado.
- **Participación en seminarios y encuentros** a nivel nacional internacional que tengan relación con el tema del estudio.

Se seleccionaron a partir de los criterios anteriores siete expertos.

El objetivo con el que se aplicó la consulta a expertos es conocer la opinión de los mismos acerca de qué indicadores medir para los componentes: organizacionales, tecnológico y humano en una organización dedicada a la gestión económica.

Conclusiones Capítulo II

- ✚ La gerencia económica de CIMEX Matanzas reúne todos los requisitos y condiciones para implementar un procedimiento de gestión por el conocimiento que se adecue a las condiciones y características de la organización.
- ✚ Los métodos técnicos y herramientas seleccionadas resultan viables para la elaboración e implementación del procedimiento que se propone. investigadora.

Capítulo III

Capítulo III: Resultados de la aplicación en la práctica del procedimiento propuesto.

En este capítulo se expondrá el procedimiento propuesto y los resultados de los principales métodos, técnicas y herramientas aplicadas en el desarrollo de la investigación, así como la validación parcial del procedimiento propuesto por la autora.

3.1. Resultados del trabajo con los Grupos Focales.

Se analizaron las acciones propuestas del procedimiento de la Gestión por el Conocimiento en la Gerencia Económica y se aprobó el 100% de las mismas; en la etapa de Planificación del Componente Organizacional, por la importancia que tiene preservar el secreto estatal de la organización se añadió como una nueva acción por el grupo de los especialistas.

Del consenso del trabajo de los 2 grupos se validaron las acciones a incluir, garantizando su ajuste a las características y condiciones de la Gerencia Económica.

En el grupo Gestor del Conocimiento de la Gerencia Económica decidió elaborar un Mapa del Conocimiento para el área económica con el objetivo de que su Capital Humano sepa con exactitud donde se encuentra el conocimiento que necesita para el desarrollo de su trabajo. Ver anexo 5

Como resultado de las técnicas aplicadas de Grupos Focales se describe a continuación el procedimiento para la Gestión por el Conocimiento del Capital Humano de la Gerencia Económica del CIMEX

Etapa I: Planificación

El objetivo de esta etapa es preparar las condiciones en la organización para implementar el sistema de GC.

Planificación Componente Humano

1. Crear grupo gestor del conocimiento. Para la conformación del grupo se debe tener en cuenta:

- Años de experiencia en la actividad económica
- Liderazgo dentro del grupo.
- Dominio de tecnologías informáticas que le facilite la búsqueda y manejo de información en este soporte y la comunicación con otros miembros del grupo.

2. Definir personas que van a implementar el conocimiento en soporte informático. Se puede incorporar a los técnicos en informática

3. Definir posibles líderes en el proceso. Debe tenerse en cuenta las características de liderazgo de la gerencia económica.

4. Definir las funciones y responsabilidades de los gestores del conocimiento así como de todos los implicados en el proceso. Se crearan las siguientes responsabilidades:

- Editor del sitio web (Webmaster) que se responsabiliza con la edición de los contenidos a ubicar en la red, debe ser miembro del grupo gestor, que es quien genera estos contenidos.
- Administrador de lista de discusión y distribución que es quien, con conocimientos de administración de listas, garantiza el funcionamiento de estas desde el punto de vista informático.
- Moderador de lista de discusión y distribución es quien aprueba el contenido de los mensajes que circulan por la lista teniendo en cuenta consideraciones éticas, de calidad y estimula la participación.

Planificación Componente Organizacional

1. Determinar las características de la organización. Para lo cual se analizará la estructura de la organización, composición y experiencia del capital humano.

2. Alinear con la planificación estratégica de la organización. Se analizará la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización específicamente las de las áreas de resultados clave de las proyecciones estratégicas hasta el 2012:

- Gestión y formación de recursos humanos.
- Gestión de la información y el conocimiento.
- Investigaciones que se realizan en la organización.

3. Preparar el cambio cultural de la organización. Un factor fundamental para iniciar un proceso de GC lo constituye la existencia de un compromiso claro, nítidamente liderado por la dirección de la organización, para asimilar la necesidad de gestionar este importante recurso. La Gerente Económica debe estar convencida de la utilidad de gestionar el conocimiento como una clave para el éxito y no como una formalidad para estar a tono con los nuevos métodos de dirección. Se debe accionar en:

- Divulgar los valores organizativos.
- Valorar el rendimiento por los resultados en cuanto a la cooperación y compartir el conocimiento. Lo cual está incorporado en la evaluación del capital humano según lo establecido en relación a la presentación de trabajos en eventos, publicaciones, y las actividades de postgrado impartidas y recibidas y constituyen aspectos relativos a la GC.
- Establecer incentivos por la consecución de objetivos comunes a un grupo. En este aspecto se debe considerar:
 - . La evaluación dada su función estimuladora.
 - . La emulación sindical para el trabajador en que se precise el cumplimiento y sobre cumplimiento de su contenido de trabajo, que incluye las actividades mencionadas anteriormente, como un aspecto fundamental de la misma.
- Velar por el desarrollo de organizaciones que potencian y estimulan la actividad científica técnica del trabajador y las acciones relacionadas con la GC.

Entre estas se reconoce, la ANIR y las BTJ. Se debe trabajar en consonancia con los objetivos, tareas y etapas del Fórum de Ciencia y Técnica.

4- Preservar el secreto estatal de la organización. El grupo gestor será el encargado de seleccionar la información que será pública siempre con el consentimiento de la dirección de la Gerencia Económica.

Planificación Componente TI

1. Determinar características de la red de computadoras. Incluye nodos, redes, terminales y posibilidades de acceso a éstas de los implicados en el proceso.

2. Determinar software en que se va a montar el sistema. Este será fundamentalmente de los siguientes tipos:

Herramientas de búsqueda y recuperación de la información.

Herramientas de filtrado y personalización de la información.

Tecnologías de almacenamiento y organización de la información

Herramientas de análisis de información

Sistemas de gestión de flujos y comunicación

Herramientas de aprendizaje

La autora considera que la organización hace un uso constante del correo electrónico y Windows Messenger como vía de comunicación entre todos y a todos los niveles dentro de la Sucursal.

Cada trabajador cuenta con materiales de oficina, computadora, impresora, teléfono propio; así como una fotocopidora y fax común que posibilitan condiciones favorables en un entorno agradable puestos a disposición de la eficiencia y efectividad empresarial.

La Sucursal cuenta con una intranet especializada de CIMEX la cual posibilita la información referente de la organización al alcance de todos.

Además tienen una revista informativa del centro CIMEX de capacitación: revista Gerencial y Harvard Deusto Business Review.

Se realizan Fórum de Ciencia y Técnica con libre participación.

Concursos relacionados con la historia de la Sucursal hasta la actualidad

Etapa II: Organización

Esta etapa incluye la identificación de las necesidades de conocimiento necesarios a los miembros de la organización, la localización de la información, creación del mapa de conocimiento de la organización y definir métodos, formas, vías de obtención, almacenamiento y distribución del conocimiento a emplear.

Organización Componente Humano

1. Definir los conocimientos necesarios a cada miembro de la organización. Para ello se tendrá en cuenta los resultados del proceso de Determinación de las Necesidades de Aprendizaje. Esto será trabajo coordinado y realizado por el grupo multidisciplinario creado al efecto y con la participación del grupo gestor del conocimiento, pudiendo existir miembros pertenecientes a ambos.
2. Identificar a aquellas personas que producen conocimientos necesarios a la organización. Se identificará a aquellas personas que producen conocimientos necesarios para la actividad económica, para ello se realizarán encuestas o entrevistas.
3. Rediseñar programa de acciones formativas con los miembros de la organización. Se desarrollará acciones formativas como cursos, talleres, entrenamientos, pasantías, tutorías, sustituciones.

Conocimientos propios de de la gestión económica.

Elementos de GC y uso de herramientas para la GC.

Organización Componente Organizacional

1. Identificar conocimientos deficitarios en la organización. Que no sean trabajados en ningún área y que requieran de búsquedas para ponerlos en función de los

implicados en el proceso. Se realizará a partir de los resultados de la acción 1 de la etapa de Organización dentro del Componente Humano donde se identificaron los conocimientos necesarios a cada miembro de la organización con los que se realizará entrevistas.

2. Elaborar los mapas de conocimiento de la organización (fuentes y redes de experiencia). Se debe reflejar en un documento, preferentemente de forma gráfica, las personas que trabajan un tema específico o tienen información sobre ese tema, lo que permita un rápido acceso en caso necesario.

Organización Componente TI

1. Localizar la información tanto impresa como en formato electrónico. Este aspecto es trabajado fundamentalmente por el grupo gestor del conocimiento gestionándose información tanto en el ámbito local como nacional e internacional, recopilándose información impresa (la cual se llevará a formato electrónico) e información en formato electrónico procedente fundamentalmente de Internet y distintas revisiones. La información es organizada empleando mapas conceptuales.

2. Definir métodos, formas y vías de obtención, almacenamiento y distribución del conocimiento a emplear. Selección y diseño de los instrumentos y tecnología a utilizar:

Encuestas

Entrevistas

Confección de boletines electrónicos

Lista de discusión y distribución

Foros de discusión

Chat

Sitio web

Bases de datos

Etapa III: Implementación

En esta etapa se pone en funcionamiento el sistema para la GC.

Implementación Componente Humano

1. Implementación de acciones formativas con los miembros de la organización. Consiste en llevar a la práctica las acciones planificadas como resultado de la acción

Implementación Componente Organizacional.

1. Establecer el ambiente que garantice el aprendizaje y el enriquecimiento permanente del sistema.

2. Fomentar espacios de intercambio, comunicación y socialización de conocimientos y aprovechar mejor los existentes. Entre ellos:

Talleres y reuniones de tipo presencial o semipresencial

Sesiones y actividades de intercambio científico establecidas por distintas instancias.

Eventos presenciales o virtuales

Sesiones de chat

Listas de discusión

Foros de discusión

Implementación Componente TI

1. Establecimiento de métodos, formas y vías para obtener el conocimiento. Puede utilizarse entre otros:

Mapas del conocimiento.

Encuestas.

Entrevistas.

Solicitud de informes.

Búsquedas en Internet.

Adquisición de textos.

2. Establecimiento de métodos, formas y vías de representación y almacenamiento del conocimiento. Pueden utilizarse entre otros:

Bases de datos

Libros en formato papel o electrónicos

Boletines y revistas periódicas.

Sitio y páginas Web

3. Establecimiento de métodos, formas y vías de distribución del conocimiento. Pueden utilizarse entre otros:

Bases de datos

Libros en formato papel o electrónicos

Boletines y revistas periódicas.

Sitio y páginas Web

Listas de distribución.

Etapa IV: Evaluación y Control

Una vez en funcionamiento el sistema se requiere la evaluación y el mantenimiento del mismo, al estar el proceso de GC vinculado a la preparación.

Control Componente Humano

1. Evaluación del impacto que ha tenido la aplicación del sistema de GC en los miembros de la organización.

Se medirá a través de encuestas aplicadas a los miembros de la organización.

Control Componente Organizacional

1. Evaluación periódica del impacto que ha tenido la aplicación del sistema de GC en los resultados generales de la organización.

Se medirá a través de definición de indicadores y evaluación de su variación al aplicar la metodología.

2. Mantener el ambiente en función del conocimiento que garantice el enriquecimiento permanente del sistema.

3. Publicar los resultados y recomendaciones que pueden ser transferidas a otras áreas u organizaciones. Para el cumplimiento de esta acción se debe lograr:

- Publicación de artículos científicos
- Publicación de libros
- Presentación de trabajos en eventos nacionales e internacionales.

Esta actividad se recoge como un aspecto a evaluar

Control Componente TI

1. Evaluación del impacto que ha tenido la aplicación del sistema de GC en las TI disponibles por la organización. Para ello se realizará una cuantificación de las TI existentes en la organización antes y después de la aplicación de la metodología.

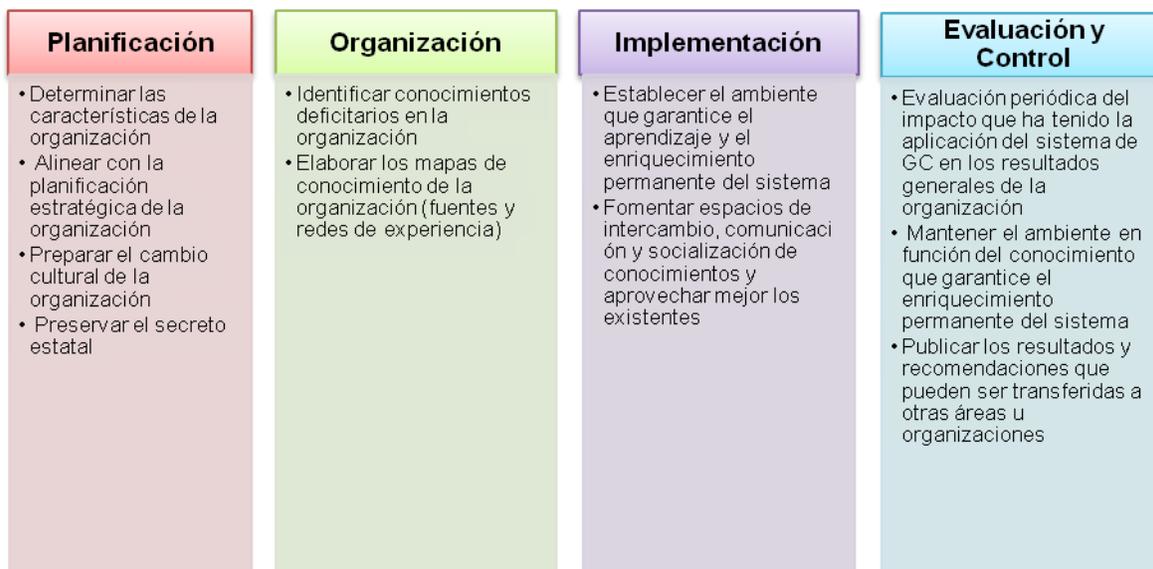
2. Garantizar la actualización permanente del sistema (bases de datos y de conocimiento). Al estar vinculado el sistema a un proceso docente en constante análisis y perfeccionamiento, cada año se debe agregar o modificar la información incorporada al sistema.

Figura 5: Procedimiento para la Gestión del Conocimiento en la Gerencia Económica. Fuente: Elaboración Propia

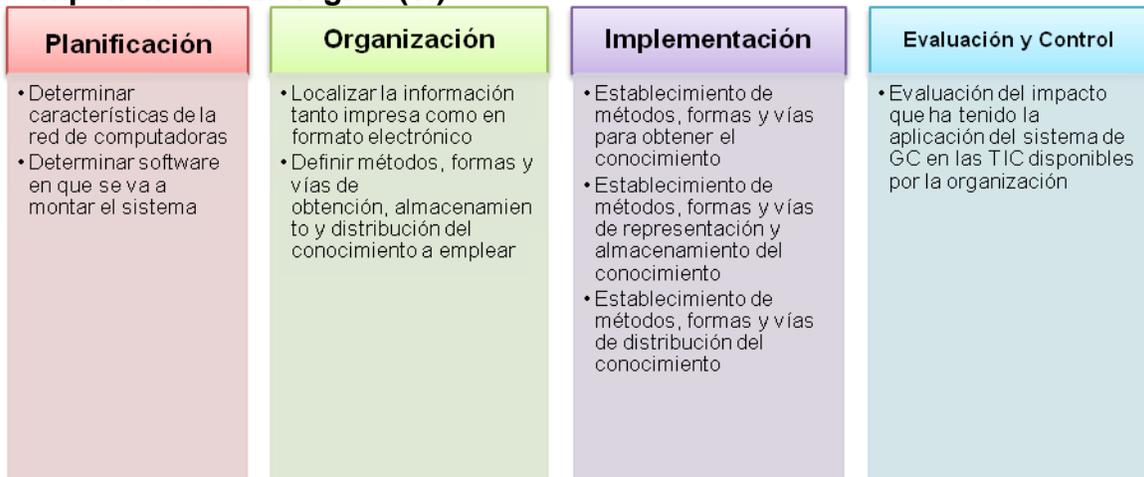
Componente Humano



Componente Organizacional



Componente Tecnológico (TI)



La investigadora considera que la Gerencia Económica se encuentra en condiciones favorables de gestionar el conocimiento ya que cuenta con tecnologías de avanzadas adecuadas al contexto internacional que posibilitan un desarrollo de la misma, pero que no se consideran indispensable para lograr el éxito que se exige, este depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tengan las personas en la organización para adaptarse al cambio, que se logra mediante el fortalecimiento del aprendizaje continuo, que se comprenda que es necesario que la empresa gestione el conocimiento para hacerla funcionar bien creando valor para la misma orientadas a las demandas de la sociedad (profesionales proactivos).

Desarrollar en las personas la capacidad de pensar, auto realizarse, de mejorar y crear cosas nuevas, corresponde al Capital Humano dar respuesta a este desafío, demostrar cuan preparado se está para solucionar los problemas.

Trabajar con el Capital Humano como el activo más importante dentro de la organización, los directivos deben tratar a su componente humano como una fuente fundamental de competitividad, de aquí la necesidad de contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Es necesario trabajar consciente y sistemáticamente con las personas generando una atmósfera donde estas puedan liberar el talento que llevan dentro, la creatividad, las soluciones a problemas, las ideas y el entusiasmo. La importancia fundamental está

en el factor conocimiento, de su producción, aplicación y utilización en sus distintos puestos.

La investigadora considera que el procedimiento confeccionado tiene como elementos novedosos:

- ✓ Logra la creación de una base de conocimientos integradora con capacidad de aprendizaje, donde se refleja el conocimiento tácito y explícito de profesionales de experiencia.
- ✓ En su confección se trabaja con un grupo de expertos que realiza una investigación con elementos de meta-análisis e incorpora las acciones que más se repiten en 14 metodologías estudiadas, lo que le da una mayor solidez.
- ✓ Se definen las etapas acorde a las actividades básicas de los procesos de dirección al considerar la GC un proceso de gestión.
- ✓ Se organizan las acciones por etapas, pero también por componentes.
- ✓ Se presentan todos los componentes del procedimiento incluyendo el objetivo, fundamentación y aparato conceptual, no limitándose sólo a la exposición de las etapas y acciones como ocurre en varias de las metodologías revisadas.

La evaluación del impacto del procedimiento se hace para los tres componentes y en función del objetivo propuesto con el mismo.

3.2 Resultados de la aplicación de la Técnica Consulta a Expertos para determinar los indicadores por cada uno de los componentes definidos en el procedimiento y conocer los criterios de los expertos con relación al procedimiento confeccionado. Ver anexo 6.

Los siete expertos coincidieron en que los indicadores que debían tenerse en cuenta para medir el impacto en los tres componentes son los siguientes:

Componente Humano:

- Publicaciones
- Participación en eventos

- Capital Humano como formador
- Tutoría de tesis
- Grados científicos
- Categoría Docentes
- Número de personas que aportan conocimientos

Componente Organizacional:

- Número de organizaciones con las que se establecen alianzas estratégicas
- Cantidad de materiales para incluir en el sitio
- Cantidad de Materiales de Consulta existentes

Componente Tecnológico:

- Número de organizaciones con conectividad
- Cantidad de enlaces previstos

Los gráficos que a continuación se muestran reflejan la variación de estos indicadores en la Gerencia Económica en el período 2008- 2009 en relación con los indicadores establecidos, todos los indicadores muestran una mejora considerable.

En relación con el componente humano, el indicador con menos resultados es el de grado científico, cuestión ésta que mejorará con la culminación de la maestría de cinco compañeros perteneciente a la organización. En los demás indicadores se cuenta con buenos resultados los cuales se seguirán desarrollando en la medida que la implementación del procedimiento propuesto se consolide.

Gráfico 1: Variación de indicadores del componente humano. Fuente: Elaboración propia.

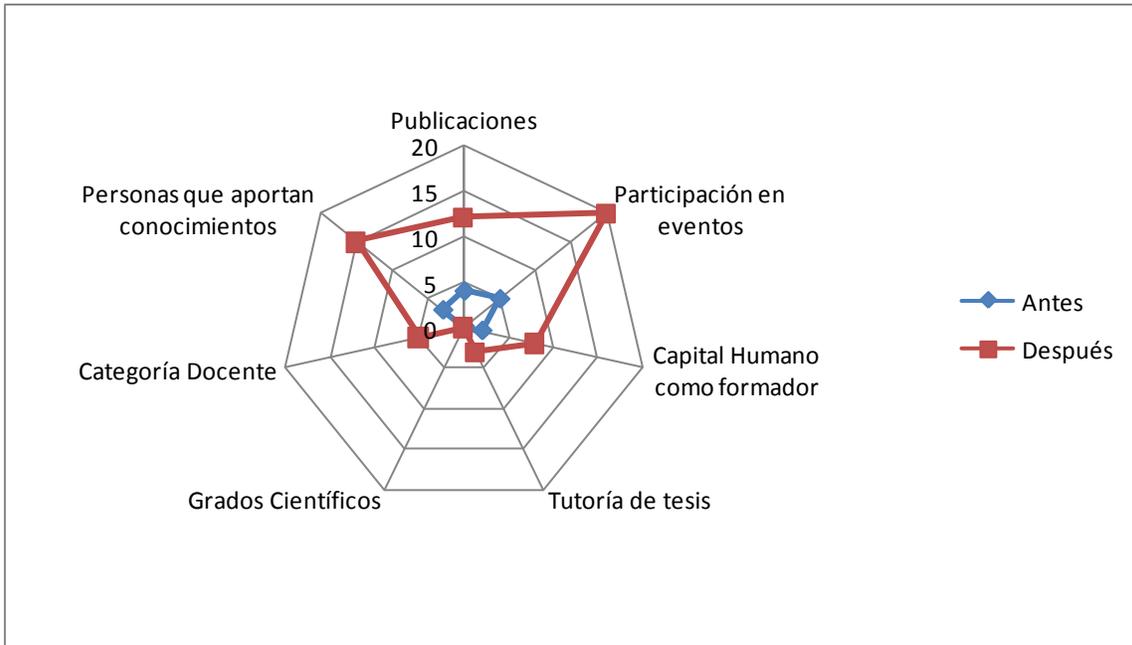


Gráfico 2: Variación de indicadores del componente organizacional. Fuente: Elaboración propia

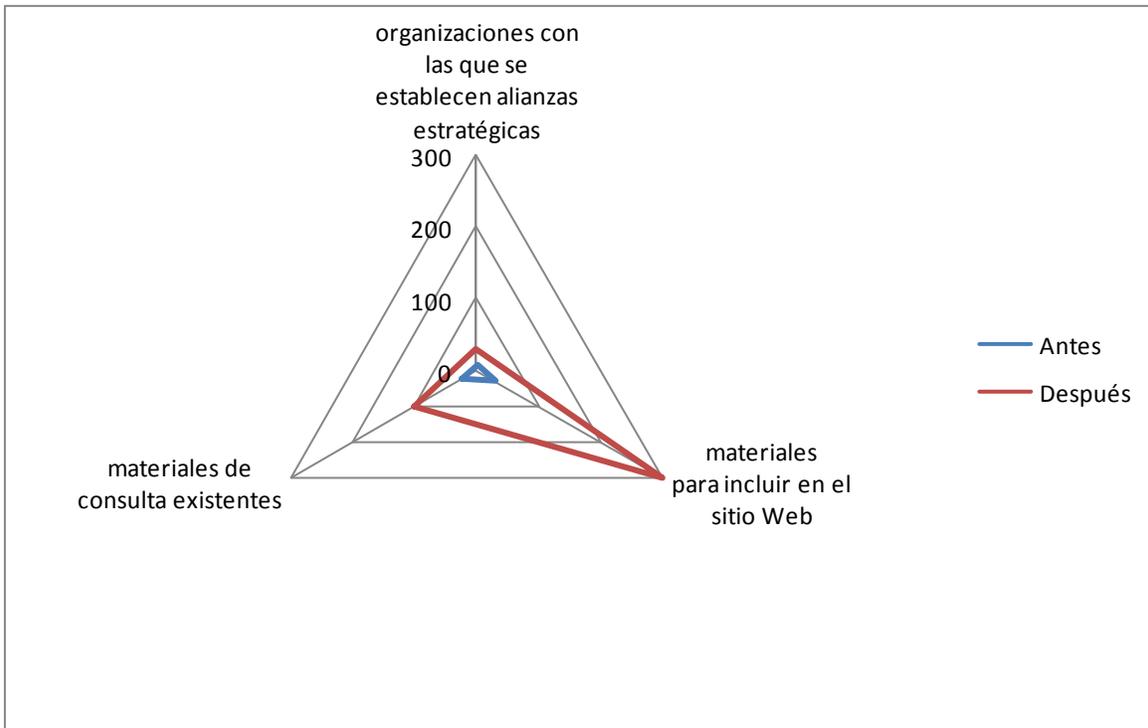
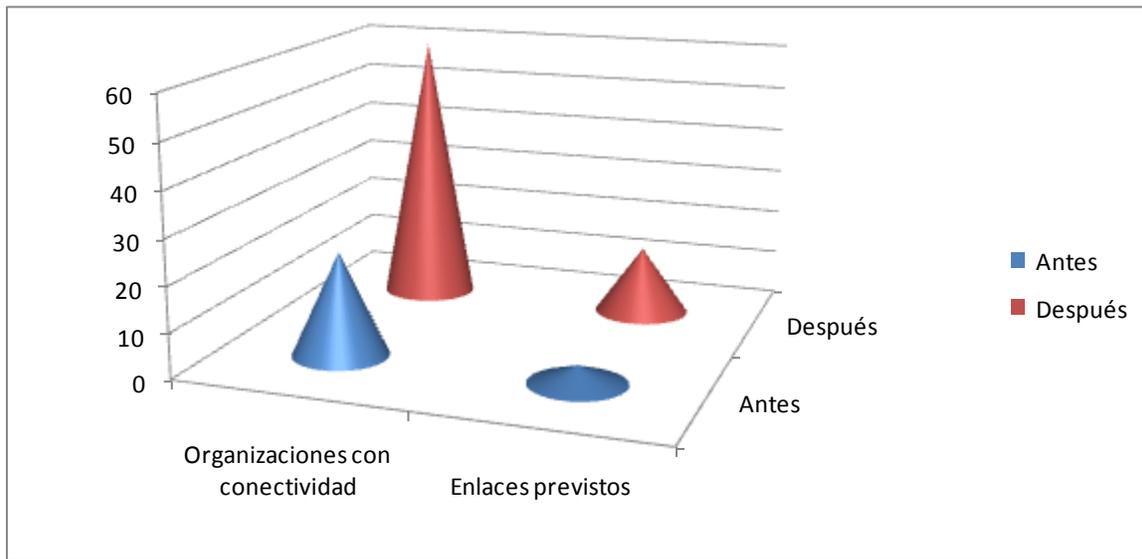


Gráfico 3: Variación de indicadores del componente tecnológico. Fuente: Elaboración propia



El 100% de los expertos consultados consideraron el procedimiento elaborado como Imprescindible y Muy útil.

Conclusiones

Conclusiones

1. La Gerencia Económica se dedica a comercializar productos y servicios diversificados minoristas, mayoristas y financieros, contribuyendo de manera certera a desarrollar la economía de nuestro país por lo que resulta de vital importancia que cuente con un Procedimiento que permita Gestionar el Conocimiento en la organización de forma tal que el mismo se convierta en Capital Estructural, todo lo cual favorece el desempeño adecuado de la organización; el mismo:
 - Se ajusta a las características y condiciones de la Gerencia Económica sentando las bases para lograr una mejor utilización del conocimiento, renovación de éste y transformación en Capital Estructural de la organización, al proponer las principales etapas y acciones a desarrollar en la organización.
 - Permitió identificar las principales necesidades de conocimiento que presenta la organización y el Capital Humano que la conforma, dirigida a eliminar las necesidades identificadas.

2. A partir de la experiencia internacional y nacional reflejada en las metodologías estudiadas y con la participación de cuadros, trabajadores y directores con experiencia se diseña un Procedimiento, que consta de 29 acciones agrupadas en cuatro etapas, para la GC de la Gerencia Económica, la cual fue validada teóricamente por los expertos seleccionados, considerándolo como imprescindible y muy útil por el 100% de los mismos.

3. Se identificaron los conocimientos deficitarios por parte del Capital Humano de la gerencia económica entre los que se destacan:

- Mucha utilización de las TI para gestiones laborales pero con menor sistematicidad para la gestión de conocimientos necesarios para la realización de los trabajos.
- Se conciben pocas actividades de capacitación con el uso de las TI, pudiendo explotar más esta modalidad dado los recursos con que cuenta la organización.

Lo que sirvió de base para seleccionar los conocimientos más importantes a generar y transmitir.

4. Los expertos, destacaron como acciones fundamentales en el Procedimiento propuesto crear el grupo gestor del conocimiento, localizar la información tanto impresa como en formato electrónico, establecer métodos, formas y vías de distribución del conocimiento, implementar acciones formativas con los miembros de la organización y fomentar espacios de intercambio, comunicación, socialización de conocimientos y aprovechar mejor los existentes.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Mantener las acciones desarrolladas en la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas para la GC de manera que se cree una espiral incremental de desarrollo del conocimiento del Capital Humano de la organización.
2. Concluir e implementar el gobierno de las Tecnología de la Información en la Sucursal.
3. Concluir la implementación de la herramienta SharePoint Server, continuar mejorando los enlaces Web disponibles en la red de CIMEX.
4. Extender todas las acciones de este procedimiento para la GC a todas las organizaciones de la Sucursal CIMEX Matanzas, incrementando la base de conocimiento y crear otras en distintas áreas del conocimiento, garantizando el mantenimiento de la misma.
5. Discutir con la Gerencia Económica los resultados de la presente investigación con la finalidad de fortalecer y perfeccionar la implementación del procedimiento propuesto.

Bibliografía

Bibliografía

1. AJA QUIROGA, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed* [en línea] Vol 10 05 2002 [Consulta: 21 noviembre 2006] p.1-1. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm
2. ALMANZA, A; ANDREU, R. y SIEBER, S. (2002). La gestión del conocimiento en España –2001 IESE Business School Universidad de Navarra. Cap Gemini Ernst & Young. Barcelona. 2002
3. ALMEIDA CAMPOS, S. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación: Metodología para la Gestión del Conocimiento en Ciencias Básicas Biomédicas con el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Matanzas, 2007
4. ALONSO REYES, R. (2004). La necesaria integración de la cultura digital y la revolución del conocimiento [en línea] [Consulta: 20 noviembre 2006] Disponible en: http://www.cmw.rimed.cu/webgrupo/textos/a_r.htm
5. ALVARADO ACUÑA, L. (2004). La gestión del conocimiento y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación de valor en los proyectos de innovación. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>
6. AN, L. (2006). Una universidad hacia la sociedad del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://luisguillermo.com/Univsc.pdf>
7. APORTELA, I. y PONJUAN, G. (2006) La gestión del conocimiento y sus tendencias actuales. Un acercamiento a las organizaciones cubanas. Memorias del Congreso Internacional de Información Info2006 [en línea]

- [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/34.pdf>
8. ARANCIBIA MÁRQUEZ, D. (2006). Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento aplicado a entidades de Educación Superior. 2006 Memorias Congreso Universidad 2006 [Publicación en CD] ISBN 959-0282-08-3
9. ARAUJO, A. (2003). La gestión del conocimiento en la universidad: el caso de la UPV/EHU. Centro para la gestión del conocimiento en la Universidad UNIKNOW. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/111.pdf>
10. ARBONÍES, AL. (2002). El conocimiento no se puede gestionar. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestióndelconocimiento.com>
11. ARTILES VISVAL, L. y ARTILES VISVAL, S. (2005). Gestión del conocimiento y cooperación internacional en el ámbito universitario. Curso-Taller. Gestión del Conocimiento para la cooperación y movilización de recursos en ambiente académico. [Formato Digital] Lima 23-26 de mayo 2005
12. Aston Business School Knowledge Management Group (2002) [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://knowledge-mgt.abs.aston.ac.uk/kmmain.html>
13. BELL, PL. (2002). El valor del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestióndelconocimiento.com>
14. BENÍTEZ CÁRDENAS, F. (2005). La universalización del conocimiento. El presente y futuro de la Universidad Cubana. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.metadata.org.mx/nodofuturomexico/revista/numero%207/estpros/escenarios/francis.htm>

15. BIASCA, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/gero2.zip.
16. BUENO, P. (2001). El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. [en línea] Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Granada. España: 2001. XI Congreso Nacional de ACEDE. [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: http://www.acede.f2i.org/index_archivos/CDZaragoza/TRABAJOS/CONO1BUE.PDF
17. CABERO, J. (1996). Nuevas tecnologías, comunicación y educación. EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa [en línea] 1, 1996. [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.uib.es/depart/gte/revelec4.html>
18. CAMPISTROUS, L. y RIZO, C. (1998). Indicadores en investigación educativa. ICCP. La Habana, Impresión ligera.
19. CANALS, A. (2003). La gestión del conocimiento. En: Acto de presentación del libro Gestión del Conocimiento. Barcelona [en línea] UOC. [Consulta: 06 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
20. CANALS, A. (2004). Gestionar conocimiento en la universidad. Infonomía. [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.infonomia.com/tematiqueresultados/index.asp?idm=1&idrev=2&num=11>
21. CAÑAS, AJ. NOVAK, JD. y GONZÁLEZ FM. (2004) Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc. of the First Int. Conference on Concept Mapping A. J. Cañas, J. D. Novak, F. M. González, Eds. Pamplona, Spain 2004 [en línea] [Consulta: 20 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.cmap.ihmc.us/Publications/ResearchPapers/TheoryCmaps/TheoryUnderlyingConceptMaps.htm>

22. CARRIÓN MAROTO, J. (2002). La red y la gestión del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
23. CARRIÓN MAROTO, J. (2004). Nuevos modelos en Internet para gestionar el talento y el conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>
24. CARRIÓN MAROTO, J. y MEDINA, S. (2000). Los portales y la gestión del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
25. CASTAÑEDA PÉREZ, M. (2005). Aspectos teórico-conceptuales sobre las redes y las comunidades virtuales de conocimiento. *Acimed* [en línea] 2005;13(6). [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_5_05/aci01505.htm
26. CASTAÑEDA ZAPATA, DI. (2004). Niveles y variables del capital humano asociados a la gestión del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>
27. CITMA. (2002). Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba. [en línea] *La Habana 2002* [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.energia.inf.cu/GC-2003.pdf>
28. CYRET, (1965), Cyret y March., Referidos por Hammord, R,W en *Your future in Industrial Engineering, USA*, Richard Rosend Press, pp 234-250
29. DAVENPORT, TH. y PRUSACK, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires Editorial Prentice Hall, 2001.
30. DÍAZ MUÑANTE, JR. (2004). Modelo de gestión del conocimiento (GC) aplicado a la universidad pública en el Perú. Monografía. [en línea] 2004 [Consulta: 22 noviembre 2006] Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/monografias/Principal.asp>

31. ESTRADA SENTÍ, V. y BENÍTEZ CÁRDENAS, F. (2006). La gestión del conocimiento en la nueva Universidad Cubana. Revista Pedagogía Universitaria [en línea] 2006 Vol. XI(2):1-9 [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://biblioteca.upr.edu.cu/pedagogia/>
32. ESTRADA SENTÍ, V. y FEBLES RODRÍGUEZ, J. P. (2002). Gestión del conocimiento en la Educación Superior. En: Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a la Educación Superior. [monografía en CD-ROM] Editorial Feijoo Villa Clara. 2002
33. FAGES, R. (2002). Universidad y gestión del conocimiento. Boletín de Educación Superior. Secretaría General de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). [en línea] Nº 23. Noviembre 2002. [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: www.upc.es/cudu/Newsletter/CRUE/castella/news_es_23.pdf
34. Focus Group Research. (2003) Why The Traditional Research Methodology Works So Effectively And Why It Deserves to be the Most Respected of All Qualitative research Tools Published in Quirk's Marketing Research Review [en línea] june 2003.[Consulta: 22 diciembre 2006]. Disponible en: <http://www.groupsplus.com/pages/Respect3.htm>
35. FOLGUEIRA, D. y ALMUIÑAS, J.L. (2003). El factor humano en la dirección universitaria. Revista Cubana de Educación Superior. [en línea] Vol. 23 No 1 [Consulta: 22 marzo 2007] Disponible en: http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/012003/Art%20070103.pdf
36. FRESNO, C. (2002). ¿Podemos llegar a un acuerdo...? Antes de gestionar el conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
37. GARCÍA GONZÁLEZ, F. (2002). Gestión del conocimiento en tiempos de economía digital: Un modelo de competitividad académico aplicable a los entornos empresariales. [en línea]. [Consulta: 20 noviembre 2006]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

38. GARCÍA GONZÁLEZ, F. (2006). La universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la información y el conocimiento. [en línea]. [Consulta: 20 noviembre 2006]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
39. GARCÍA ROBLES, R. (2002). El nuevo paradigma de la gestión del conocimiento y su aplicación en el ámbito educativo. [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://tecnologiedu.us.es/edutec/paginas/125.htm>
40. GARCÍA-TAPIAL ARREGUI, J. (2000). La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
41. GÓMEZ ARCIA, LM. (2006). La gestión del aprendizaje organizacional. 2006 Memorias de la Convención Internacional Universidad 2006 [Publicación en CD] ISBN 959-0282-08-3
42. GONZÁLEZ PÉREZ, F. ...et al. (2003). La gestión del conocimiento desde una perspectiva pedagógica. Revista Cubana de Educación Superior. [en línea] Vol. 23 No 3 [Consulta: 22 marzo 2007] Disponible en: http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art050303.pdf
43. GONZÁLEZ SUÁREZ, E. (2004). Conocimiento y evolución de la humanidad. Rev Acimed [en línea] mar.-abr. 2004, v.12 n.2 [Consulta: 16 diciembre 2006], p.1-1. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1024-943520040002&lng=es&nrm=iso
44. GOÑI ZABALA, JJ. (2002) a. Aprender en la experiencia. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

45. GOÑI ZABALA, JJ. (2002) b. Los espacios virtuales en la construcción del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
46. GOÑI ZABALA, JJ. (2002) c. El nuevo entorno de aprendizaje: un organizador de los componentes del teleaprendizaje a través de redes telemáticas. Fundación Iberoamericana del Conocimiento [en línea] [Consulta: 26 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
47. HENRIC-COLL, M. (2004). Gestión del conocimiento y equipos de trabajo. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>
48. HERNÁNDEZ GORDILLO, S., MATA ARROYO, R. y BARRÓN LÓPEZ, D. (2004). Gestión del conocimiento; un modelo conceptual aplicado a la industria. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>
49. HOPENHAYN, M. (2002). Educar para la sociedad de la información y de la comunicación: una perspectiva latinoamericana. Revista Iberoamericana de Educación. [en línea] No. 30. 2002. [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie30f.htm>
50. HORRUITINER SILVA, P. (2006). La Universidad Cubana: El modelo de formación. Editorial Félix Varela. La Habana. 2006. 249 p.
51. INCHE MITMA, J. y CHUNG PINZAS, A. (2004) Indicadores de gestión del conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial. Ind. data [en línea] jul./dic. 2004 v.7 n.2 [Consulta: 16 diciembre 2006], Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1810-999320040002&lng=es&nrm=iso

52. KOULOPOULOS, TM. y FRAPPAOLO, C. (2000). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Bogotá Editorial: McGRAW HILL Interamericana, 2000.
53. LIMA LEITE, F.C. (2006). Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual. [Tesis Doctoral] Universidade de Brasilia. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação.
54. LOZANO QUINCE, MM., SEVILLA ESCRIBANO, A. y VALTUEÑA RINCÓN, R. (2000). Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
55. MALVICINO, S. y SERRA, R. (2006) La importancia de la gestión del conocimiento y el desarrollo del capital humano en las organizaciones del siglo XXI [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>.
56. MARRERO RODRÍGUEZ, A. (2002). Metodología para la gestión del capital intelectual en las organizaciones de ciencia y técnica. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/metcapintcien.htm
- AMERICA XXI. (2002) Metodología SoftCal. Desarrollo y mantención de Software. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.americaxxi.cl/modules.php?name=Productserv&pa=showpage&pid=11>
57. http://www.cecam.sld.cu/pages/rcim/revista_2/articulo_2.htm
58. MORALES MOREJÓN, M., CARRODEGUAS RODRÍGUEZ, ME. y AVILÉS MERENS, R. (2004). Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional. Acimed [en línea] 2004; 3(3). [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci03304.htm

59. NARVÁEZ NIETO, MC. (2003). La creación del conocimiento y las tecnologías de información. [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/creco/creco.shtml#top>
60. NIEVES LAHABAL, Y. Y LEÓN SANTOS, M. (2001) La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed* [en línea] 9(2):121-86 [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/acisu201.htm
61. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml#top>
62. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York : Oxford. Oxford University Press.
63. NÚÑEZ PAULA, I. (2007). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional. *Wikilearning* [en línea] [Consulta: 22 septiembre 2007] Disponible en: http://www.wikilearning.com/la_gestion_de_la_informacion_el_conocimiento_la_inteligencia_y_el_aprendizaje_organizacional-wkc-8033.htm
64. ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2000a). Gestión del conocimiento y capital intelectual: el valor de los activos intangibles. *Quaderns Digitals* [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=4715
65. ORTEGA, I. (2004). Perfil y roles del nuevo gestor del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>

- 66.[en línea] Vol. 8 No. 44 2003 ISSN 1609-4808 [Consulta: 02 marzo 2007]
Disponible en: <http://www.mes.edu.cu/>
- 67.PÉREZ GONZÁLEZ, D. (2005). Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión. [Tesis Doctoral] [en línea] Santander. España. Universidad de Cantabria 2005 [Consulta: 20 febrero 2007] Disponible en: <http://www.tdr.cesca.es/>
- 68.PÉREZ RODRÍGUEZ, Z. (2005). Análisis de la evolución del concepto conocimiento y su gestión. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.monografias.com/>
- 69.PÉREZ RODRÍGUEZ, Y. y COUTÍN DOMÍNGUEZ, A. (2006). La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial. [Consulta: 22 noviembre 2006] Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/monografias/gestión.html>
- 70.PEYROLÓN ADAMS, P. (2002). Evolución del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestióndelconocimiento.com>
- 71.PLAZ LANDAETA, R. (2003). Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. Revista de investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología Conocimiento e Innovación. [en línea] ago-sep 2003 n. 18[Consulta: 22 Diciembre 2006] Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/>
- 72.QUINTANA FUNDORA, Y. y RICARDO ALONSO, A. (2004). Fundamentos de gestión por el conocimiento. Tesis de Grado en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas.

73. QUINTAS, P.; LEFRERE, P. y JONES, G. (1997). Knowledge Management: a Strategic Agenda, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 a 391, 1997, Elsevier Science Ltd.
74. RANGUELOV, S. (2000). ¿Cómo gestionar la gestión del conocimiento? El secreto del éxito está en compartir conocimientos. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
75. RANGUELOV, S. (2002). Gestión de la información como elemento de la gestión del conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
76. RIVERO AMADOR, S. (2006). La gestión del conocimiento y el factor humano pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>
77. RIVERO AMADOR, S. y GONZÁLEZ OTAÑO, G. (2004). Bases teóricas de la gestión del conocimiento en las organizaciones. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: http://www.monografias.co/trabajos15/bases_teoricas/bases.html
78. ROJAS MESA, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Acimed* [en línea] 2006;14(1). [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm
79. ROSENTAL, M. y IUDIN, P. (1973). *Diccionario Filosófico*. Editora Política. La Habana. 1973
80. RUIZ BUENO, C. (2001). La evaluación de programas de formación de formadores en el contexto de la formación en y para la empresa. [Tesis Doctoral] [en línea] Bellaterra. España. Universidad Autónoma de Barcelona 2001 [Consulta: 20 febrero 2007] Disponible en: <http://www.tdr.cesca.es/>

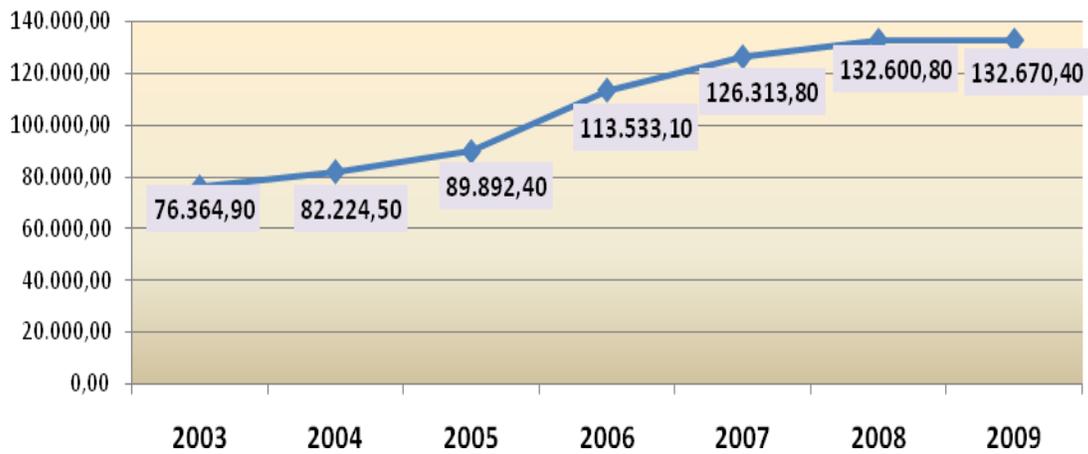
81. RUIZ ORTIZ, L. y CASTAÑEDA HEVIA, AE. (2005) La habilidad de acceso y uso de la información y las tecnologías de la información y las comunicaciones en el perfeccionamiento del trabajo docente metodológico Vol. 10 No. 2 2005 ISSN 1609-4808 [Consulta: 2 marzo 2007] Disponible en: <http://www.mes.edu.cu/>
82. SALAZAR CASTILLO, JM. (2003). Gestión del conocimiento: Origen e implicaciones organizativas [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
83. SALEM, A. y SAMAN, V. (2003). Modelo de madurez de gestión del conocimiento. Tesis Doctoral. [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.usm.edu.ec/tesis-ss>
84. SÁNCHEZ MEDINA, AJ. (2003). Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: Una aplicación al caso de Gran Canaria. [Tesis Doctoral] Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [Formato Digital] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_2_04/aci13204.htm
85. SANGUINO, R. (2003). La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/km>.
86. SARACHO, J. M. (2002). Cómo implementar un programa de gestión del conocimiento. [en línea] [Consulta: octubre 2005]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/conocimiento.htm>
87. SEATON MOORE, CE. y BRESÓ BOLINCHES, S. (2001) El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los Institutos Tecnológicos. Revista Espacios. [en línea] Vol. 22 (3) 2001 [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220321.html>

88. SERRADELL LÓPEZ, E., PÉREZ, J. y ANGEL, A. (2003). La gestión del conocimiento en la nueva economía [en línea]. UOC. 2003. [Consulta: 20 mayo 2006] Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
89. Sociedad Latino Americana para la Calidad (2000). Análisis del Campo de Fuerzas. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006]. Disponible en: <http://www.calidad.org/s/fuerzas.pdf>
90. STONER, JAF., FREEMAN, RE. y GILBERT, DR. (1996). Administración. 6^o Ed. Editorial Prentice Hall México. 1996. 690 p.
91. STROCCHIA, M. (2001). MCTC: Metodología para la captura y transferencia de conocimiento. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/marisela/mctc.htm>
92. TELEFÓNICA I+D. (2003) La gestión del conocimiento en Telefónica I+D. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/encuentros/madrid/Telefonica%20I+D.ppt>
93. VILARNAU, J. (2001). Las listas de distribución como respuesta a las necesidades de gestión de la información. [en línea] UOC. [Consulta: 06 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
94. ZALDÍVAR COLLAZO, M. (2006). Apuntes para un enfoque adecuado de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Acimed [en línea] 2006;14(5). [Consulta: 22 febrero 2007] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci01506.htm
95. ZORRILLA, H. (2001). Cómo evaluar iniciativas de KM. [en línea] [Consulta: 22 diciembre 2006] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

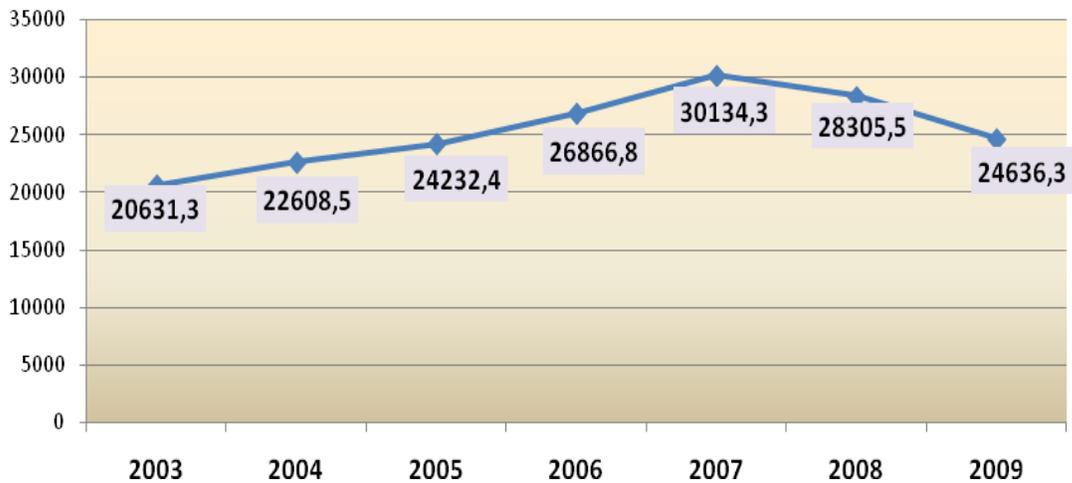
Anexo # 1: Composición de la Gerencia Económica. Fuente: Elaboración Propia

Departamentos	TOTAL	Sexo Femenino	Sexo Masculino	Blancos	Negros	Promedio de Edad	Universitarios	Estudiando
Contabilidad y Sistema	5	4	1	4	1	37	1	Lic.4
Finanzas y Precios	7	7	-	6	1	35	4	Lic. 3 MSc. 1
Planificación y Estadísticas	2	-	2	2	-	28	2	MSc. 2
Fincimex	13	9	4	13	-	41	6	Lic. 1 Ing. 1
Informática	4	1	3	4	-	29	4	-
Dirección	2	2	-	2	-	31	1	MSc. 1 Lic. 1
TOTAL	33	23 70.0%	10 30.0%	31 94.0%	2 6.0%	33.5	18 55.0%	14 42.0%

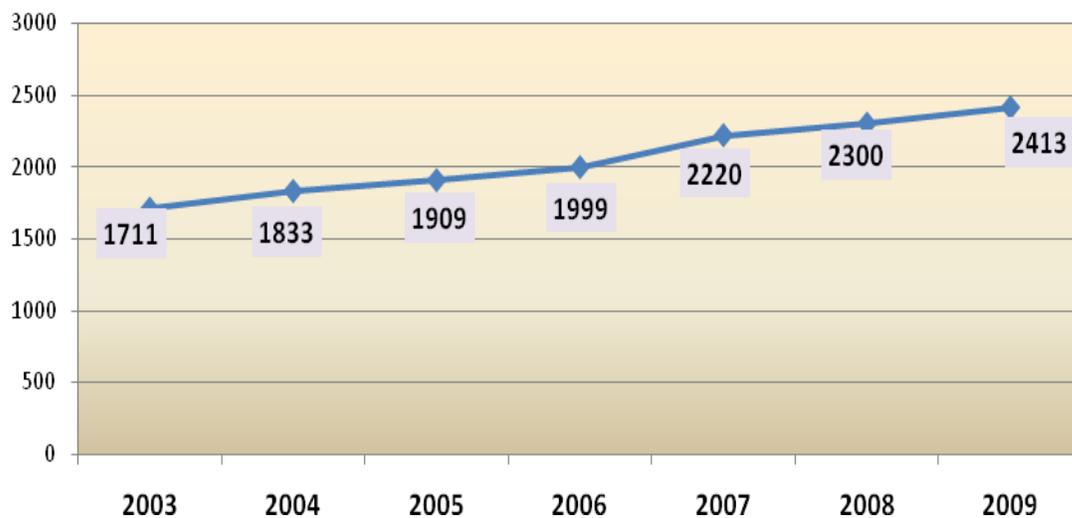
Ingresos MCUC



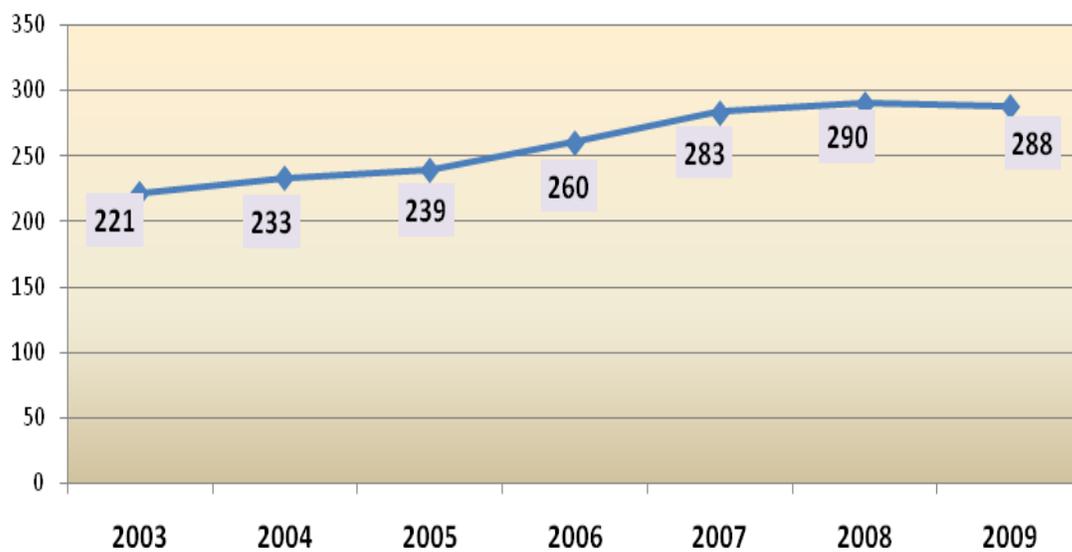
Utilidades MCUC



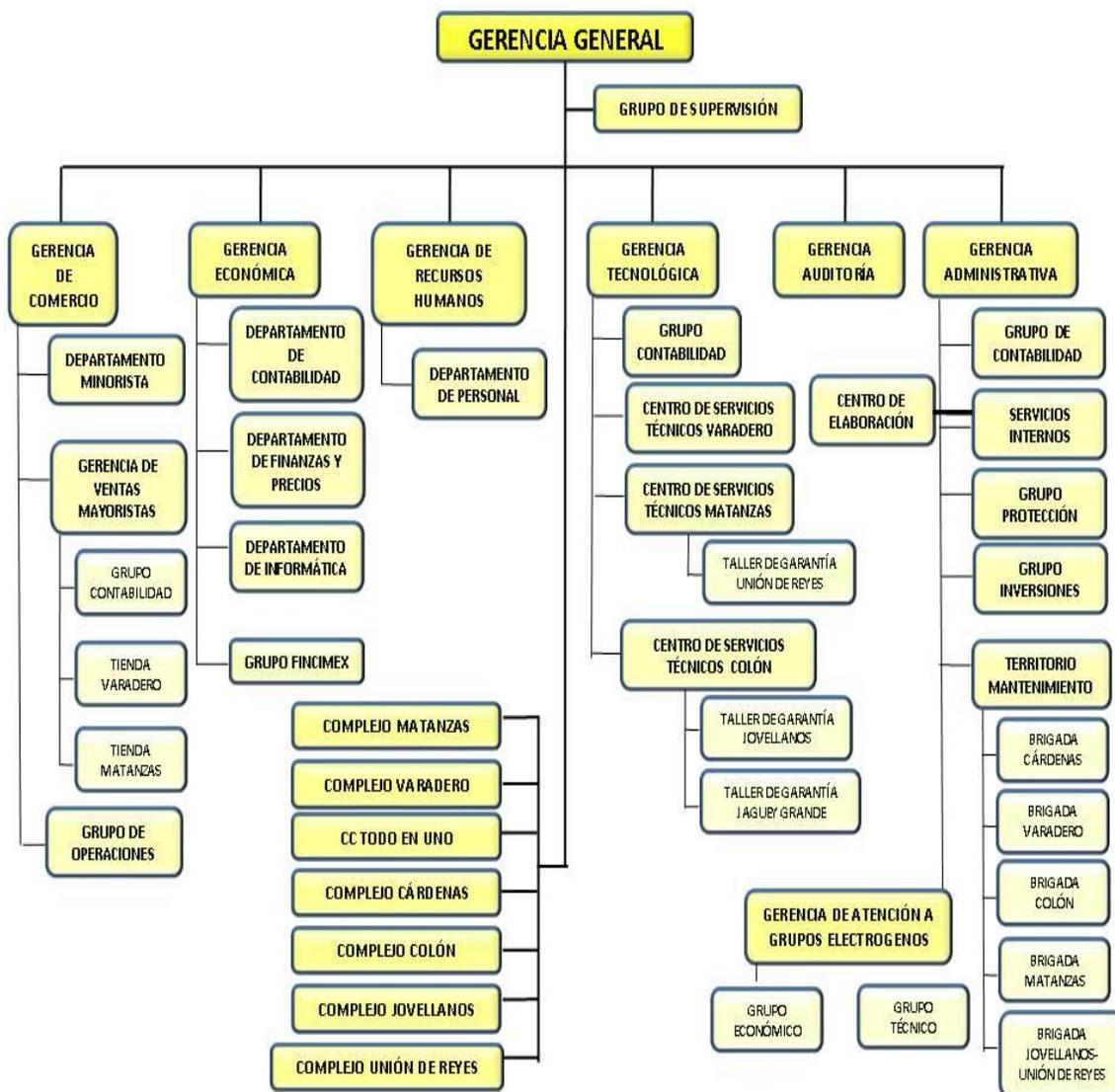
Cantidad de Trabajadores



Cantidad de Unidades



Anexo # 3: Organigrama de la Sucursal CIMEX Matanzas. Fuente: Elaboración Propia



Anexo # 4: Listado de acciones a utilizar en la conformación del procedimiento.

No	Acción	Total	%
1.	Definir el conocimiento	5	38,46
2.	Determinar las características de la organización	5	38,46
3.	Definir los elementos estratégicos de la organización	4	30,76
4.	Analizar el plan estratégico y sus factores clave	6	46,15
5.	Realizar acciones de capacitación	4	30,76
6.	Determinar las tecnologías a emplear como herramientas	6	46,15
7.	Definir cómo almacenar la información	6	46,15
8.	Definir cómo distribuir la información	5	38,46
9.	Alineación con los objetivos de la organización	4	30,76
10.	Condensar la información más importante y representativa	4	30,76
11.	Crear un equipo para la gestión del conocimiento	4	30,76
12.	Identificar las fuentes principales de conocimiento	6	46,15
13.	Seleccionar las personas que implantarán el sistema	4	30,76
14.	Localizar toda la documentación existente	4	30,76
15.	Definir los medios técnicos de apoyo al proceso	7	53,84
16.	Definir las funciones y responsabilidades de los implicados en el proceso	2	15,38
17.	Diseñar y crear las bases de datos e intranets	7	53,84
18.	Establecer el ambiente que garantice el aprendizaje	1	7,69
19.	Garantizar la actualización permanente del sistema	4	30,76
20.	Evaluación periódica del impacto	4	30,76
21.	Elaborar mapa de conocimiento	4	30,76
22.	Determinación de conocimientos esenciales	4	30,76
23.	Estudiar la base tecnológica y su perfeccionamiento	4	30,76
24.	Desarrollo de un sistema interno de propiedad intelectual	1	7,69
25.	Fomentar espacios de comunicación y socialización del conocimiento	3	23,07
26.	Preparar la organización para el cambio	2	15,38
27.	Identificación de necesidades	2	15,38
28.	Analizar y evaluar el hardware de la red y/o componentes que existen para la aplicación o mantenimiento de sistemas a implementar	7	53,84

Anexo # 5: Mapa del conocimiento de la Gerencia Económica de CIMEX Matanzas. Fuente: Análisis del Grupo Gestor del Conocimiento

Áreas del Conocimiento	Lugar donde labora	Teléfonos	Correo electrónico	Nombres y Apellidos
Planificación	Gerencia Económica	668807	SM- Elvis López	Elvis López Díaz
Contabilidad	Gerencia Económica	688523	Jbarquin@cimex.com.cu	Jesús Barquín
Contabilidad	Contraloría Corporación	072039737	CO-Beatriz Rodríguez	Beatriz
Contabilidad	Sistema Corporación	072039303	CO-Silvia Novo CO-Enrique Gonzáles http://www.cimex.com.cu/dgcsistema/Manual/ http://www.cimex.com.cu/dgcsistema/Normas/T3/MenuDireccionescontra.htm	Silvia, Enrique
Contabilidad	Datacimex CONSO	072039451	DA-Silvia Odio	Silvia
Activo Fijo	Gerencia Económica	688523	Jbarquin@cimex.com.cu	Jesús Barquín
Activo Fijo	Gerencia Económica	688523	SM- Fabiola Ruiz	Fabiola Ruiz
Silver de Combustible	Servi Cupet Caribe	316161	SC- CL Caribe http://www.cimex.com.cu/manuales/manual%20silver39/ http://www.cimex.com.cu/cminorista/manualesgenerales/	Juan Miguel LLanes
Silver de Tienda	El Encanto	668733	SM-TP-VA-El Encanto	Mayelín Rodríguez
Silver de Rápido	Rápido Matanzas	253183	SM-RA-MA-Rápido Matanzas	Carmen Quintana
Sentai Contable Mayorista	Ventas Mayorista	662336	SM- Idoris Fernández	Idoris Fernández

Inventario	Ventas Mayorista	662336	SM-Ricardo Rodríguez	Ricardo Rodríguez
Cuentas por Pagar	Complejo Matanzas	253505	SM-Grisel Suárez	Grisel Suárez
Cuentas por Cobrar	Ventas Mayorista	662336	SM- Idoris Fernández	Idoris Fernández
Precio	Dirección de Precio de la Corporación	2039299	CO- Feliz Granado http://www.cimex.com.cu/dgcsistema/Normas/T3/Direcciones/TextoComerMin/Escojaño.htm http://www.cimex.com.cu/dgcsistema/Normas/T3/Direcciones/TextoContraPrecio/Escojaño.htm	Feliz Granado
Precio	Dirección de Precio de la Corporación	2039299	CO- Jacinto González	Jacinto González
Precio	Dirección de Precio de la Corporación	2039478	CO- Daisy Ramos	Daisy Ramos
Nómina	Sucursal Santiago de Cuba	0122644826	SA- Jorge Luis Mariño	Jorge Luis Mariño
Nóminas	Empleadora	072039164	Especialista de Nóminas	Economía
Nóminas	Datacimex	072039320	DA-Hedrie Cid	Hedrie Cid
Nóminas	INASS		Aracelys	
Ingreso	Informática Colón	316191	SM- Liudys Padrón	Liudys Padrón
Ingreso	Informática Datacimex	2039780	SP- Alberto León	Alberto León

Ingresos y Efectivo	Trasval	253812-253593	Onmis Cruz, Marilyn Lavernia, Hector Juaquin Valladares	Onmis, Marylin Hector
Ingresos	BFI Varadero	667002	briera@bfi.com.cu	Belkis Riera
Ingresos	BANDEC Varadero	662139 – 612616	-	Maribel Silvana
Pago	Cuenta Corriente de Tesorería	2039278	TC- José Antonio Perera http://www.cimex.com.cu/tesoreria	José Antonio Perera
Pago	Tesorería Análisis Financiero (Límite de operaciones)	2039576	TC-Juan Bernal http://san.cimex.com.cu/san	Juan Bernal
Pago	Informática Datacimex	2039531	DA- Rolando García	Rolando García
Pago	Informática Datacimex	2039535	DA- Jovany Caceres http://ccp.cimex.com.cu/CCP	Jovany Caceres
Pago (SAO)	Dpto Operaciones Sucursal	667865	SM-Marjorie Gonzáles http://notes.cimex.com.cu/cimex/sao.nsf http://notes.cimex.com.cu/cimex/proveedor.nsf	Marjorie
Otros Activos Inversiones	Tesorería Inversiones Dpto Inversiones Sucursal	2039288 – 2039569 667312	TC-Vilma Aranda, TC-Yalina Imas http://notes.cimex.com.cu/cimex/inversiones.nsf SM-Jesús Orlando	Vilma y Yalina Silva
Wester Unión	Fincimex	668046- 614413 072047929- 072032259	SM-Roberto Valdés FI-Agustín de la Osa, FI-Bárbara Torano	Robertico Agustin y Barbara
Seguro	Administración de Riesgo	072039459	TC- Pedro Izquierdo, TC-Lázaro Noda	Pedro y Lázaro
Bonos de Dieta, Tesorería en MN. Traspasos de Fondos de	Caja Central Corporación	072039140- 072039144	TC-Antonio Suarez, TC-Janette González, TC- Esther Chao	Tony, Janette y Esther

MN				
Pagos a Cupet	Especialista de Combustible Cupet	669881-077513325 282200-282161	SM-Jorge E. Villa, SM-Raidel García carmina@ecmtz.cupet.cu	
Informática	Gerencia Económica Datacimex	668880 072039801 2039455 2039091 2039717 2041739 2039369 2039464 2039553	SM-Jorge Luis Molina http://www.cimex.com.cu/manuales/ManualSentai/Page%20GEN-SENTAI.htm DA-Raul Bonilla DA-Magdalena Abascal DA-Roberto Santiesteban DA-Alejandro Ferriol DA-Amado Alfonso DA-Plinio Aguilera DA-Nelson Cifuentes www.cimex.com.cu/datacimex/Phone.htm	Molina Bonilla Magdalena Santiesteban Alejandro Ferriol Amado Plinio Nelson
Tecnología de la Información	Ceferino Martínez Reyna Gómez	2039596 2039597	AU- Ceferino Martínez AU- Reyna Gómez	

Anexo # 6: Consulta a expertos. Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta una tabla que refleja elementos del procedimiento para la Gestión del Conocimiento para el CIMEX marque con una X su criterio en cuanto a cada uno de estos elementos de acuerdo a la siguiente leyenda:

Imprescindible 5; Muy útil 4; Útil 3; Poco útil 2; No útil 1

Resultados

Aspectos a evaluar	5	4	3	2	1
Objetivo general	5	2			
Fundamentación	7				
Aparato conceptual	3	4			
Etapas					
Etapa I- Planificación	7				
Etapa II- Organización	7				
Etapa III- Implementación	7				
Etapa IV- Evaluación y Control	7				
Acciones					
Etapa I- Planificación					
PCH 1. Crear grupo gestor del conocimiento	7				
PCH 2. Definir personas que van a implementar el conocimiento en soporte informático	7				
PCH 3. Definir posibles líderes en el proceso		7			
PCH 4. Definir las funciones y responsabilidades de los gestores del conocimiento y así como de todos los implicados en el proceso.	7				
PCO 1. Determinar las características de la organización.		7			
PCO 2. Alinear con la planificación estratégica de la organización	7				
PCO 3. Preparar el cambio cultural de la organización	7				
PCO 4. Identificar las áreas donde maximizar el beneficio	7				
PCT 1. Determinar características de la red de computadoras	1	6			
PCT 2. Determinar software en que se va a montar el sistema		7			
Etapa II- Organización					
OCH 1. Definir los conocimientos necesarios a cada miembro de la organización.		7			
OCH 2. Identificar a aquellas personas que producen conocimientos necesarios a la organización.		7			
OCH 3. Elaborar Estrategias de preparación y superación	7				
OCO 1. Determinar los conocimientos deficitarios en la organización	7				
OCO 2. Elaborar los mapas de conocimiento	7				
OCT 1. Localizar la información tanto impresa como en formato	7				

electrónico.					
OCT 2. Definir métodos, formas y vías de obtención, almacenamiento y distribución del conocimiento a emplear.	7				
Etapa III- Implementación					
ICH 1. Implementación de acciones formativas con los miembros de la organización		7			
ICO 1. Realizar cambio de la cultura hacia cultura de compartir el conocimiento	7				
ICO 2. Establecer el ambiente que garantice el aprendizaje y el enriquecimiento permanente del sistema.	7				
ICO 3. Fomentar espacios de intercambio, comunicación y socialización de conocimientos y aprovechar mejor los existentes	7				
ICT 1. Establecimiento de métodos, formas y vías para obtener el conocimiento		7			
ICT 2. Establecimiento de métodos, formas y vías de almacenamiento del conocimiento	7				
ICT 3. Establecimiento de métodos, formas y vías de distribución del conocimiento	7				
Etapa IV- Evaluación y Control					
CCH 1. Evaluación del impacto.	7				
CCO 1. Evaluación del impacto.	7				
CCO 2 Publicar los resultados	7				
CCO 3. Mantener el ambiente en función del conocimiento	7				
CCT 1. Evaluación del impacto	7				
CCT 2. Garantizar la actualización permanente del sistema	7				

Anexo # 7: Orientación Metodológica

Aplicación del procedimiento de Gestión por el Conocimiento en la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas

Orientación Metodológica

En este documento se expone las orientaciones metodológicas para la aplicación del procedimiento de gestión por el conocimiento en la gerencia económica de la Sucursal CIMEX Matanzas

Para la aplicación de este procedimiento se debe tener en cuenta las siguientes etapas

- I. Planificación
- II. Organización
- III. Implementación
- IV. Evaluación y Control

Etapa I: Planificación.

El objetivo de esta etapa es preparar las condiciones en la organización para implementar el sistema de GC.

Planificación componente humano.

PCH 1. Crear grupo gestor del conocimiento. Para la conformación del grupo se debe tener en cuenta:

- Años de experiencia en la actividad económica.
- Liderazgo dentro del grupo.
- Dominio de tecnologías informáticas que le facilite la búsqueda y manejo de información en este soporte y la comunicación con otros miembros del grupo.

PCH 2. Definir personas que van a implementar el conocimiento en soporte informático. Se debe incorporar a este grupo el área de informática

PCH 3. Definir posibles líderes en el proceso. Debe tenerse en cuenta las características de liderazgo de los cuadros, funcionarios, capital humano tanto de

la Gerencia Económica como el resto de las áreas económicas de los complejos y gerencias de la Sucursal incluida los contadores de silver

PCH 4. Definir las funciones y responsabilidades de los gestores del conocimiento así como de todos los implicados en el proceso. Se crearan las siguientes responsabilidades:

- Editor del sitio Web (Webmaster) que se responsabiliza con la edición de los contenidos a ubicar en la red, debe ser miembro del grupo gestor, que es quien genera estos contenidos.
- Administrador el cual garantiza el funcionamiento del sitio.
- Facilitador que es quien aprueba el contenido de la información el cual debe pertenecer al grupo de trabajo del secreto estatal el cual tendrá en cuenta consideraciones éticas, de calidad y estimula la participación de los miembros de la organización

Planificación componente organizacional.

PCO 1. Determinar las características de la organización. Para lo cual se analizará la estructura de la organización, composición y experiencia del capital humano.

PCO 2. Alinear con la Planificación Estratégica de la organización. Se analizará la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización específicamente las de las áreas de resultados clave de las proyección estratégica hasta el 2012

- Gestión y formación de los recursos humanos
- Gestión de la información y el conocimiento

PCO 3. Preparar el cambio cultural de la organización. Un factor fundamental para iniciar un proceso de GC lo constituye la existencia de un compromiso claro, nítidamente liderado por la Gerencia Económica, para asimilar la necesidad de gestionar este importante recurso. La Gerente Económica debe estar convencida de la utilidad de gestionar el conocimiento como una clave para el éxito y no como una formalidad para estar a tono con los nuevos métodos de dirección. Se debe accionar en:

- Fomentar los valores organizativos.
- Valorar el rendimiento por los resultados en cuanto a la cooperación y compartir el conocimiento. Lo cual deberá estar incorporado en la evaluación del capital humano
- Establecer incentivos por la consecución de objetivos comunes a un grupo. En este aspecto se debe considerar:
 - La evaluación dada su función estimuladora.
 - La emulación sindical en que se precise el cumplimiento sobre cumplimiento de su contenido de trabajo.
- Velar por el desarrollo de organizaciones que potencian y estimulan la actividad científica técnica del y acciones relacionadas con la GC. Entre estas se reconoce, la ANIR y las BTJ, Forum de Ciencia y Técnica.

Planificación componente TIC.

PCT 1. Determinar características de la red de computadoras. Incluye nodos, redes, terminales y posibilidades de acceso a éstas de los implicados en el proceso.

PCT 2. Determinar software en que se va a montar el sistema. Este será fundamentalmente de los siguientes tipos:

- Herramientas de búsqueda y recuperación de la información.
- Herramientas de filtrado y personalización de la información.
- Tecnologías de almacenamiento y organización de la información
- Herramientas de análisis de información
- Sistemas de gestión de flujos y comunicación
- Herramientas de aprendizaje

Etapas II: Organización.

Esta etapa incluye la identificación de las necesidades de conocimiento necesarios a los miembros de la organización, la localización de la información, creación del

mapa de conocimiento de la organización y definir métodos, formas, vías de obtención, almacenamiento y distribución del conocimiento a emplear.

Organización componente humano.

OCH 1. Definir los conocimientos necesarios a cada miembro de la organización. Para ello se tendrá en cuenta los resultados del proceso de Determinación de las Necesidades de Aprendizaje. Esto será trabajo coordinado y realizado por el grupo multidisciplinario creado al efecto y con la participación del grupo gestor del conocimiento, pudiendo existir miembros pertenecientes a ambos.

OCH 2. Identificar a aquellas personas que producen conocimientos necesarios a la organización. Se identificará a aquellas personas que producen conocimientos necesarios para ello se realizarán encuestas o entrevistas para su identificación.

OCH 3. Elaborar Estrategias de Preparación y Superación para los miembros de la organización. Se desarrollará acciones formativas como cursos, talleres, entrenamientos, diplomados y maestría que incorporen:

- Preparación económica
- Preparación Jurídica
- Elementos de Informática
- Elementos de GC y uso de herramientas para la GC.

Organización componente organizacional.

OCO 1. Identificar conocimientos deficitarios en la organización. Que no sean trabajados en ningún área y que requieran de búsquedas para ponerlos en función de los implicados en el proceso. Se realizará a partir de los resultados de la acción OCH 1 donde se identificaron los conocimientos necesarios a cada miembro de la organización con los que se realizará entrevistas al capital humano con el fin de identificar que temas trabaja cada uno.

OCO 2. Elaborar los mapas de conocimiento de la organización (fuentes y redes de experiencia). Se debe reflejar en un documento, preferentemente de forma gráfica, las personas que trabajan un tema específico o tienen información sobre ese tema, lo que permita un rápido acceso en caso necesario (Ver anexo 5)

OCO 3. Protección del secreto estatal: En el cumplimiento de ésta acción se debe determinar si el conocimiento generado puede ser publicado, y el nivel de acceso del mismo.

Organización componente TI.

OCT 1. Localizar la información tanto impresa como en formato electrónico. Este aspecto es trabajado fundamentalmente por el grupo gestor del conocimiento gestionándose información tanto en el ámbito local como nacional e internacional, recopilándose información impresa (la cual se llevará a formato electrónico) e información en formato electrónico procedente fundamentalmente de Internet y distintas revisiones y resultados de trabajos confeccionados por el capital humano . La información es organizada empleando mapas conceptuales.

OCT 2. Definir métodos, formas y vías de obtención, almacenamiento y distribución del conocimiento a emplear. Selección y diseño de los instrumentos y tecnología a utilizar:

- Encuestas
- Entrevistas
- Confección de boletines electrónicos
- Foros de discusión
- Chat
- Sitio Web
- Bases de datos

III: Implementación.

En esta etapa se pone en funcionamiento el sistema para la GC

Implementación componente humano.

ICH 1. Implementación de acciones formativas con los miembros de la organización. Consiste en llevar a la práctica las acciones planificadas en la Estrategia de preparación y superación como resultado de la acción OCH 3

Implementación componente organizacional.

ICO 1. Promover cambio hacia cultura de compartir el conocimiento. Se fomentará entre los miembros de la organización una cultura dirigida a compartir los conocimientos y la experiencia.

ICO 2. Establecer el ambiente que garantice el aprendizaje y el enriquecimiento permanente del sistema. Promover un ambiente agradable de forma tal que el conocimiento se incremente y se comparta.

ICO 3. Fomentar espacios de intercambio, comunicación y socialización de conocimientos y aprovechar mejor los existentes. Entre ellos:

- Talleres y reuniones de tipo presencial.
- Sesiones y actividades de intercambio científico establecidas por distintas instancias.
- Talleres sobre diversos temas
- Conferencias especializadas
- Presentaciones de libros
- Eventos presenciales o virtuales
- Sesiones de Chat
- Listas de discusión
- Foros de discusión

Implementación componente TI.

ICT 1. Establecimiento de métodos, formas y vías para obtener el conocimiento.

Puede utilizarse entre otros:

- Mapas conceptuales.
- Encuestas.
- Entrevistas.
- Solicitud de informes.
- Búsquedas en Internet.
- Adquisición de textos.

- Filmación de videos.

ICT 2. Establecimiento de métodos, formas y vías de representación y almacenamiento del conocimiento. Pueden utilizarse entre otros:

- Bases de datos
- Mapas del conocimiento
- Libros en formato papel o electrónicos
- Boletines y revistas periódicas.
- Sitio y páginas Web
- Videos

ICT 3. Establecimiento de métodos, formas y vías de distribución del conocimiento. Pueden utilizarse entre otros:

- Bases de datos
- Libros en formato papel o electrónicos
- Boletines y revistas periódicas.
- Sitio y páginas Web
- Videos
- Listas de distribución.

Etapas IV: Evaluación y control.

Una vez en funcionamiento el sistema se requiere la evaluación y el mantenimiento del mismo, al estar el proceso de GC vinculado a la preparación y superación del capital humano, se deben utilizar los espacios establecidos para su evaluación y análisis en los balances, rendiciones de cuentas, análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Control componente humano.

CCH 1. Evaluación del impacto que ha tenido la aplicación del sistema de GC en los miembros de la organización.

Se medirá a través de encuestas aplicadas a los miembros de la organización.

Control componente organizacional.

CCO 1. Evaluación periódica del impacto que ha tenido la aplicación del sistema de GC en los resultados generales de la organización.

Se medirá a través de definición de indicadores y evaluación de su variación al aplicar la metodología.

CCO 2. Mantener el ambiente en función del conocimiento que garantice el enriquecimiento permanente del sistema. Garantizar la actualización y mantenimiento del sistema

CCO 3. Publicar los resultados y recomendaciones que pueden ser transferidas a otras áreas u organizaciones. Para el cumplimiento de esta acción se debe lograr por parte del capital humano:

- Publicación de artículos científicos
- Publicación de libros
- Presentación de trabajos en eventos nacionales e internacionales.

Esta actividad se recogerá como un aspecto a evaluar.

Control componente TI.

CCT 1. Evaluación del impacto que ha tenido la aplicación del sistema de GC en las TI disponibles por la organización.

Para ello se realizará una cuantificación de las TIC existentes en la organización antes y después de la aplicación de la metodología.

CCT 2. Garantizar la actualización permanente del sistema (bases de datos y de conocimiento). Al estar vinculado el sistema a un proceso de administración en constante análisis y perfeccionamiento, cada año se debe agregar o modificar la información incorporada al sistema.