

PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN LA UEB GEYSEL CAYO SANTA MARÍA

Lic. Yitsy Rodríguez Álvarez

Estudiante de la maestría en Administración de negocios de la Universidad Central de Las Villas
e-mail: raulfj@uclv.edu.cu

M.Sc. Raúl Yoel La Fe Jiménez

Profesor asistente de la Universidad Central de Las Villas
e-mail: raulfj@uclv.edu.cu

Resumen

El objetivo del presente trabajo es proponer un procedimiento para el diseño de comunidades de práctica en la UEB Geysel Cayo Santa Maria para mejorar la atención al cliente. En esta organización se presta servicio a clientes industriales y se forma una imagen a partir de los técnicos que laboran directamente con el cliente. El trabajo ha servido de base para los directivos de la empresa en la conducción de mejores políticas de capacitación en atención al cliente y la adecuada gestión del conocimiento.

Palabras clave: comunidad, práctica, gestión, conocimiento

Introducción

La empresa cubana de grupos electrógenos y servicios eléctricos (Geysel) es una Unidad Empresarial de Base (UEB), perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS). Se encuentra ubicada en el Cayo Santa María, al norte municipio de Caibarién, Villa Clara.

La UEB Geysel Cayo Santa María fue constituida inicialmente para satisfacer las necesidades de electrificación de instalaciones turísticas y de infraestructura del MINFAR, en el año 2003. Su radio de acción abarcaba toda

la cadena de hoteles y empresas adyacentes desde el Peaje hasta el Cayo Santa María.

A partir de mayo del 2005 su rol fundamental se ha visto inmerso en numerosos cambios, debido a la iniciativa del Comandante en Jefe Fidel Castro de promover una Revolución Energética en Cuba. Esta surge por la presencia de serias afectaciones en el Sistema Eléctrico Nacional, al producirse una avería durante un mantenimiento planificado de la termoeléctrica Guiteras, que finalmente se extendió por seis meses, causando severas afectaciones a la economía nacional. Su programa fundamental se basó en la sustitución de las viejas Centrales termoeléctricas por generadores eléctricos, a fin de disponer de un sistema eléctrico sin fallas y suficiente para la nación. Sin embargo, lo que comenzó como solución a un problema crítico se ha convertido en una estrategia de empleo racional de la energía. La UEB Geysel Cayo Santa María enfrentó infatigablemente este proyecto, por lo que su radio de acción se extendió hacia toda la provincia de Villa Clara.

Entre las funciones más importantes de ésta empresa en estos momentos se encuentra:

- La instalación, mantenimientos y atención de los grupos electrógenos del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) de la línea MTU.
- La instalación, mantenimientos y atención de averías a los grupos electrógenos de emergencias de las líneas de VOLVO, SCANIA, MAN y GUASCOR.
- Instalación eléctrica soterrada de media tensión.
- Atención a terceros en grupos electrógenos y media tensión.

En estos momentos la UEB Geysel Cayo Santa María atiende a cuarenta y tres grupos electrógenos de emergencias ubicados en centros económicos y sociales de mayor importancia dentro de la provincia de Villa Clara y ocho emplazamientos que forman parte de los grupos electrógenos que se encuentran sincronizados al Sistema Eléctrico Nacional (SEN).

Así como, las instalaciones eléctricas soterradas de media tensión en el Cayo Santa María, la atención a terceros en grupos electrógenos y media tensión.

Es importante dejar claro que la potencia de estos grupos electrógenos que atiende la UEB Geysel Cayo Santa María oscila entre 100 KVA y 2360 KVA, pero no es precisamente la potencia lo que diferencia su servicio al resto de

las demás empresas que también operan con los grupos electrógenos; sino, la marca de éstos. Por ejemplo: CIMEX presta igual servicio pero a los grupos electrógenos Denyo, Unecamoto atiende los grupos Geimer, Enguef los grupos Fuel oil, y Geysel MTU, MAN, de procedencia alemana, VOLVO, GUASCOR y SCANIA importados de México, España y Brasil respectivamente.

Como parte de las necesidades de crecimiento de la organización está la de superar sus limitaciones en la atención al cliente. Las comunidades de práctica, como herramienta de gestión del conocimiento, puede ser útil en el aprendizaje y de mejores prácticas del personal que trabaja directamente con el cliente. Por esto se considera necesario proponer un procedimiento para el diseño de comunidades de práctica en la UEB Geysel Cayo Santa María.

1. Descripción del área de recursos humanos y capacitación.

Como se viene diciendo la UEB Geysel Cayo Santa María se caracteriza por trabajar con personal óptimo. Es por esto que el departamento de recursos humanos está conformado por dos personas. Un Especialista C en gestión de los recursos humanos (especialista principal) y un especialista C en recursos humanos. Entre las principales funciones del Jefe de los recursos humanos se encuentra:

- Autorizar al personal técnico de seguridad y salud en el trabajo a paralizar el proceso productivo o de servicio ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.
- Atención directa a cuadros y capacitación. Organización del trabajo, salarios. Recursos laborables y atención al hombre.

Es, sin dudas, el hombre el componente esencial para el logro de la calidad y la competitividad requerida en la organización, mediante su formación integral. Es por esto que la administración de la UEB Geysel Cayo Santa María se esfuerza para garantizar un alto grado de autorrealización en cada uno de sus trabajadores.

La UEB Geysel Cayo Santa María cuenta con una plantilla de 31 trabajadores. En estos momentos se opera con tres brigadas de cuatro trabajadores cada una, compuesta por: un jefe de brigada, un eléctrico, un mecánico y un chofer ayudante. Los recursos humanos están desglosados de la forma siguiente:

Tabla 2 Situación actual de la planilla en la UEB Geysel Cayo Santa María

Total de trabajadores	Año 2010
31	
De ellos:	
Técnicos	12
Obreros	15
Administrativos	-
Servicios	3
Dirigentes	1
TOTAL	31

Fuente: elaboración propia

Por sexo:

Tabla 3 Planilla en la UEB Geysel Cayo Santa María por sexo.

Hombres:	24
Mujeres:	7

Fuente: elaboración propia

Promedio de edad:

La UEB Geysel Cayo Santa María hoy cuenta con un colectivo que posee gran vitalidad, creatividad e iniciativa, con promedio de edad de 38 años.

2. Propuesta del procedimiento

Analizando lo anterior surge la necesidad e importancia para la UEB de realizar un diagnóstico metódico que permita el diseño y aplicación de una herramienta de gestión del conocimiento, comunidad de práctica. Este diagnóstico se realiza con el objetivo de contribuir a mejorar la atención al cliente en la UEB Geysel Cayo Santa María.

Se selecciona la herramienta comunidad de práctica puesto que es fácil de aplicar, se recuerda que será aplicada a ingenieros y técnicos eléctricos y mecánicos fundamentalmente, los cuales no tienen conocimientos primarios del tema. Como se ha expresado en el transcurso del capítulo estos obreros operan a un ritmo de trabajo que supera las ocho horas de jornada laboral y

esta herramienta propuesta permite ser aplicada en un período poco de tiempo. Además posibilita el intercambio con facilitadores lo cual les permitirá mayor confianza y desenvolvimiento al obrero a la hora de desarrollar la herramienta. Otro elemento a considerar para la selección de la comunidad de práctica fue los costos incurridos, donde no existen gastos de materiales, ni de viajes, ni alimentación, ni mantenimiento, sólo el tiempo de capacitación, el cual se ha hablado será corto.

En este procedimiento se diseñará una un conjunto de pasos que constará de cinco pasos. Primeramente de determinará las necesidades de conocimiento del personal en contacto directo con el cliente, se determinará las potencialidades de este personal, se diseñará la herramienta comunidad de práctica, su aplicación piloto y por último, el reajuste de la herramienta en caso de que sea necesario.

Paso 1: Determinación de conocimiento necesario para ofertar un buen servicio

Para la determinación de conocimiento se realizó un trabajo en equipo donde participó, el director general de la UEB, un especialista A en grupos electrógenos de la UEB (jefe técnico), un ingeniero eléctrico (jefe de brigada) y la persona encargada de desarrollar el estudio.

Las dimensiones del conocimiento detectadas para ofertar un buen servicio son:

- Conocimientos de los despachadores sobre el trato que se le debe dar al cliente.
- El nivel de conocimiento técnico, de los especialistas y obreros, necesario para detectar y solucionar el problema presentado por el cliente.
- Conocimiento sobre el correcto uso de los medios de comunicación para poder informar a tiempo el servicio solicitado.
- Conocimiento de los especialistas y obreros sobre la necesidad de capacitar al cliente para contribuir a resolver con mayor rapidez y eficiencia el servicio solicitado.
- Conocimiento necesario para utilizar correctamente la tecnología que dispone.

- Conocimiento sobre la correcta utilización de los medios de seguridad y protección.
- Conocimiento sobre la agilidad del personal para ofertar un servicio con la rapidez que se solicita.
- Conocimiento de la disponibilidad de las materias primas necesarias para solucionar con eficiencia el servicio solicitado.
- Conocimiento detallado de la administración para poder planificar, organizar, distribuir y controlar el servicio prestado.
- Conocimiento por parte de los especialistas y obreros sobre el nivel de responsabilidad con el servicio que brindan.

Para la determinación del nivel de conocimiento de los especialistas y obreros de la UEB Geysel Cayo Santa María y consecuentemente la evaluación del estado de la atención al cliente se debe utilizar como método la entrevista en profundidad.

La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterativa, en ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, tal y como lo expresan con sus propias palabras.

Se trata de establecer una conversación entre iguales y no un interrogatorio formal de preguntas y respuestas, para entender la significación y el sentido que tiene determinada realidad para el sujeto. Se trata de una relación en la que el entrevistador incita y ayuda al entrevistado con el fin de que construya y entregue un discurso donde exprese su forma de sentir y pensar en relación con el fenómeno investigado. Es importante en este sentido, lograr una relación empática entre el investigador y el entrevistado, ya que de esto depende en gran medida la calidad de la información recibida.

Para la aplicación de esta entrevista se seleccionará una muestra basándose en la teoría de la muestra no probabilística, donde no se conocen las probabilidades que tiene cada individuo o elemento de ser incluidos en la muestra.

- Casual: Entrevistar los individuos hasta un cierto número de forma casual (por ejemplo: los que pasen por una esquina)
- Intencional: Seleccionar casos típicos del universo según el criterio de un experto.

- Cuotas: Cada entrevistador debe entrevistar una cierta cuota de individuos de cada categoría. Por ejemplo: hombres y mujeres.

Para este estudio se toma el tipo de muestra intencional, puesto que es de interés entrevistar un grupo específico de clientes según el criterio de un experto, en función de lograr opiniones y valoraciones diversas que sugieran una visión amplia de la realidad de la atención al cliente en el servicio prestado por los especialistas y obreros de la UEB Geysel Cayo Santa María; para lograr la heterogeneidad de la muestra tanto como sea posible, para poder desarrollar comprensiones teóricas consistentes.

Paso 2: Determinación del potencial en contacto directo con el cliente.

Para la determinación del potencial se realizará una búsqueda de archivos de los expedientes laborales de todos los trabajadores implicados en la comunidad de práctica, con el objetivo de efectuar un análisis de currículum y determinar la formación recibida y experiencia laboral; haciendo énfasis en los cargos ocupados y los centros de trabajos donde ha laborado.

En este sentido, se recogerá la opinión de la administración del UEB Geysel Cayo Santa María sobre el personal en contacto directo con el cliente, con el objetivo de determinar las capacidades de dicho personal.

Paso 3: Diseño de la comunidad de práctica

Los aspectos que deben ser abordados en el diseño de la comunidad son los siguientes:

1. Definición de la comunidad de práctica
2. Objetivo general
3. Participantes
4. Temas a tratar (general y específico)
5. Técnicas a utilizar
6. Funcionamiento de la comunidad
7. Liderazgo

Paso 4: Aplicación piloto de la comunidad de práctica.

Se realizará una aplicación inicial de una comunidad de práctica con una cantidad de encuentros que oscilará de 2 a 4 encuentros por semana. Con el

objetivo fundamental de evaluar el comportamiento de los participantes en dicha comunidad y su reacción ante la aplicación de las técnicas.

Las variables a medir en la aplicación piloto de la comunidad de práctica son:

1. Reacción ante el ambiente de aprendizaje.
2. La apropiación de las técnicas de aprendizaje.
3. El nivel de motivación por compartir los conocimientos y experiencia que poseen los miembros de la comunidad.
4. El nivel de interés por solucionar los problemas de la UEB a través del mejoramiento de su desempeño.

Paso 5: Reajuste.

Se realizará una valoración a partir de la aplicación piloto de cada uno de los aspectos del diseño de la comunidad de práctica. Donde se aplicará un test a los participantes, sobre el contenido de los temas tratados. Se preguntará cuan útil fue para ellos la aplicación de la comunidad de práctica. Se les dará la posibilidad de expresar lo positivo, lo negativo y lo interesante de dicha comunidad.

Se valorará todo lo anterior y se realizarán los cambios y reajustes pertinentes para un mejor funcionamiento de dicha comunidad.

Conclusiones

En la UEB Geysel Cayo Santa Maria es necesaria una política de capacitación mas enfocada a la atención al cliente.

El procedimiento propuesto contienen los elementos necesarios para un adecuado diseño de la comunidad que favorezca la gestión del conocimiento en función de mejorar la atención al cliente.

Bibliografía

1. Asensio, M. R. (2007). Hacia una escuela inclusiva desde el aprendizaje cooperativo. En línea: 14 de julio de 2008, en http://giac.upc.es/PAG/giac_cas/GIAC_JAC/05/JAC05-RAR.htm
2. Jiménez, G.(2007). Evaluación de entornos para el aprendizaje cooperativo telemático. Revista iberoamericana de educación. En línea 14 de julio de 2008, en <http://www.rieoei.org/1762.htm>
3. La Fé, R. Y. (2008). Las relaciones públicas y la gestión del conocimiento. Revista electrónica: Contribuciones a la economía. En línea: 14 de julio de 2008, en <http://www.eumed.net/ce/2008a/ryfj.htm>
4. Maestre, P.(2000). Diccionario de gestión del conocimiento e informática. Fundación dintel, Madrid.
5. Ponjuán, G.(2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela.
6. Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Ediciones Díaz de Santos. España.
7. Benavides, C. y Quintana, C.(2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Ediciones Díaz de Santos. España.
8. Terrén, E. (2004).Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. En línea: 14 de julio de 2008, en <http://www.rieoei.org/rie36a10.htm>

