

# **PENSANDO NUEVAMENTE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UNA PROPUESTA DESDE EL CONTEXTO CUBANO**

**Dra. C. Yailenis Mulet Concepción<sup>1</sup>**  
[ymulet@fe.uho.edu.cu](mailto:ymulet@fe.uho.edu.cu); [muletyai@yahoo.com](mailto:muletyai@yahoo.com)  
**Lic. Oneysi Leyva Castillo<sup>2</sup>**

## **SÍNTESIS**

En un esfuerzo de síntesis, puede afirmarse que los enfoques para la aplicación de la gestión del conocimiento organizacional, en el contexto cubano de referencia, presentan similares limitaciones a las que identifican otros autores en los enfoques internacionales. Ello está asociado a la escasa teorización y orientación metodológica para su aplicación como función interna, de lo cual este contexto no queda exento. En la literatura especializada, las investigaciones afines al tema son abundantes y por lo general, tienen mayor presencia en las publicaciones relacionada con las Ciencias de la Información. No obstante, desde la perspectiva de su aplicación como función interna, en el sistema organizacional cubano, sus resultados introducen elementos nuevos para un análisis.

**Palabras-clave:** gestión de conocimientos, economía de la información y del conocimiento, innovación, inteligencia organizacional

---

<sup>1</sup> Datos de la Autora.

Nacionalidad: Cubana.

Licenciada en Economía y Doctora en Ciencias Económicas Aplicadas por el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de la Habana. Profesora investigadora del Departamento Docente de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Email: [ymulet@fe.uho.edu.cu](mailto:ymulet@fe.uho.edu.cu); [muletyai@yahoo.com](mailto:muletyai@yahoo.com)

<sup>2</sup> Datos de la Autora.

Nacionalidad: Cubana

Especialidad Informática. Maestrante de la Sede Pedagógica: Calixto García Ifiguez de la Ciudad de Holguín. Profesora de la Escuela "Manuel Ascunce Domenech"

### ***Análisis a partir de los referentes teórico-metodológicos cubanos.***

Una vertiente crítica surge al analizar las normativas y disposiciones que el estado cubano tiene previstas para su aplicación en la práctica organizacional y que de cierta forma, guardan relación con el tema que aquí se debate. Tal es el caso de: las Normas 3000, las Bases para la Gestión del Conocimiento en Cuba, las Normativas y Proyección estratégica del Sistema de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, la Política Nacional de información, las Normas ISO y las regulaciones asociadas al Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. El hecho de que las mismas ofrezcan orientación sobre el tema, hizo necesario su análisis para revelar una tendencia o patrón en el mayor o menor tratamiento de los procesos asociados al desarrollo de la Inteligencia Organizacional (gestión de información, los conocimientos, la vigilancia y la comunicación con el entorno).

Resulta pertinente mostrar algunas reflexiones al respecto, por dos razones: la primera está sujeta a la ausencia de un enfoque específico que muestre cómo implementar la gestión de conocimientos a partir del desarrollo de la Inteligencia Organizacional, como una función interna. Por lo cual, conviene más mostrar la parte del proceso de implementación a las cuales están dirigidos los enfoques de referencia y lo que aportan, que reflejar sus limitaciones. La segunda, parte de la necesidad de integrar las normativas y disposiciones dirigidas al sector empresarial en la propuesta metodológica que sustenta esta investigación.

En correspondencia con lo planteado en el epígrafe anterior, el sistema empresarial cubano conserva poderosas barreras estructurales que limitan el desarrollo de capacidades informacionales y de producción de conocimientos. Sin embargo, existen factores de compensación como vía para mejorar su funcionamiento a partir de lo cual deviene necesario lograr una mejor instrumentación de los métodos y herramientas propuestos para aplicar la gestión de conocimientos desde la perspectiva que ofrece el desarrollo de la Inteligencia Organizacional. Aun siendo este un tema en discusión, desde la investigación científica se pueden ofrecer diversas alternativas, al considerar metas pendientes para su aplicación como función interna, la orientación referida a: el proceso de sensibilización organizacional, la identificación de las necesidades de inteligencia a partir de la gestión por procesos organizacionales, la formación de capacidades y los indicadores para evaluar los resultados de su aplicación. Sobre estos elementos resulta necesario hacer algunas consideraciones.

### ***Pensando ya en la gestión del conocimiento organizacional. Una visión crítica.***

Primero, para establecer la aplicación de la gestión de conocimientos como función interna, deviene necesario un *proceso de sensibilización organizacional*, lo cual exige determinada orientación metodológica. Si bien se reconoce que las organizaciones procuran adaptarse a nuevos procedimientos implantando “nuevos conceptos”, ello no implica el abandono de patrones organizativos ya establecidos. En este sentido, las indicaciones en los enfoques analizados son insuficientes.

El comportamiento de las organizaciones y más en el caso de las organizaciones empresariales, depende no sólo de la estructura general de los incentivos, sino de arreglos administrativos muy específicos, que se van constituyendo a lo largo del proceso de implementación. La dinámica de su desarrollo depende en gran medida del contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de I+D, instituciones de información y extensión tecnológica, agencias de información, organizaciones sectoriales y muchas otras entidades más. Aunque sobre éstos aspectos enfatizan las Bases para la gestión del conocimiento, las Normativas y Proyección estratégica del Sistema de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente y la Política Nacional de información, se requiere definir dentro del proceso de implementación cómo abordarlo.

Una visión algo diferente de las condiciones generales que caracterizan a las empresas cubanas y su relación con el entorno, está dada en la implementación de los llamados "sistemas de innovación y sistemas de vigilancia". Sobre ello, en las nuevas bases del Perfeccionamiento empresarial, muestran mayor relación, en la forma de exponer el desarrollo de la gestión de información, la comunicación empresarial y la innovación, respecto a otras normativas y disposiciones analizadas.

Otros aspectos observados en los enfoques es la *insuficiencia de indicadores* para evaluar los resultados de la aplicación de la gestión de conocimientos en el desempeño organizacional. Ello puede limitar cualquier intento de implementación, aun cuando se obtengan resultados para la toma de decisiones. Es oportuno señalar que un entorno deficiente no impide en principio la creación de productos de alto valor agregado. Cuando las empresas se ven ante la disyuntiva de elevar su eficiencia o salir al mercado, por lo menos una parte de ellas, acometen los esfuerzos necesarios para obtener información. Esta necesidad surge, en primer término donde es factible aprovechar determinadas ventajas competitivas. Pero la ausencia de un entorno eficaz restringe la capacidad de las organizaciones para desarrollar una competitividad duradera. De ahí la necesidad de indicadores para evaluar la capacidad organizacional para orientarse estratégicamente desde su organización y estructura y la gestión de la información y los conocimientos necesarios.

En los enfoques analizados, *los conceptos de información, conocimientos, vigilancia y comunicación con el entorno* cubren sólo categorías de recursos, herramientas y productos, en la orientación, soslayando casi por completo la dimensión de gestión que interviene en la creación de capacidades. Si bien es cierto que se ofrece una descripción detallada del proceso de creación de la información y el conocimiento, también lo es que las propuestas concretas con respecto a los mecanismos y métodos de identificación y tratamiento de problemas, implementación y seguimiento de los resultados, no dejan de ser vagas e imprecisas.

Otro aspecto observado como insuficiencia en los enfoques analizados está relacionado con la formación de las *capacidades organizacionales* necesarias. La tarea pendiente en muchos autores radica en superar la fragmentación organizacional y mejorar la capacidad de aprendizaje, mediante la gestión efectiva de la información y los conocimientos

organizacionales. El mayor desarrollo metodológico responde, ante todo, a la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de la toma de decisiones. Por el contrario, la formación de estructuras en el ámbito organizacional, como complemento de la formación de estructuras al nivel de unidades o sistemas de inteligencia, elevaría la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológico-organizativos y organizacionales en general, que plantea la aplicación de la Inteligencia Organizacional.

La capacidad de gestión necesaria en el ámbito organizacional implica la existencia de los siguientes elementos: un consenso acerca de los métodos, herramientas, recursos necesarios, tareas, funciones, coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro, a los bien organizados intereses del presente. Sólo este consenso hace posible la organización de la gestión de conocimientos como función interna, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una capacidad de anticipación y respuesta. La capacidad para su aplicación exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión, por parte de la organización y sus miembros, que deben procurar finalmente una gestión sistémica que abarque a la organización en su conjunto. La orientación tendiente a la solución conjunta de problemas, presupone una clara identificación de las necesidades de conocimientos.

Con miras a lograr una asignación efectiva de recursos, resulta clave la *identificación de los requerimientos*. Esto es una condición allí, donde el concepto de gestión es pluridimensional y apuesta por la efectiva identificación de las necesidades de conocimientos. La cooperación y el diálogo organizacional resultan necesarios, afín de canalizar los potenciales informativos y las necesidades de formación para operar con éxito en la aplicación de los conocimientos. Las experiencias de los servicios de consultoría<sup>3</sup>, han demostrado que la inestabilidad y poca orientación sobre estos aspectos perjudican de un modo sustancial la aplicación de la Inteligencia Organizacional, ejerciendo asimismo un efecto negativo sobre su aplicación sistemática.

Otra limitación en los enfoques radica en la ausencia de definición respecto a *las necesidades de conocimientos a partir de la gestión por procesos*. Sobre ello, las Normas ISO ofrecen una orientación puntualizada para el análisis de los procesos organizacionales. No obstante, las indicaciones en esta normativa no están dirigidas a las necesidades de IE y el proceso de Vigilancia. Al respecto, Calzada Linares plantea que *“para introducir un paradigma de inteligencia organizacional adecuado a la organización, es necesario contar con un sistema de información caracterizado por cierta plasticidad, tanto para el proceso de input como para el output. La base de este enfoque está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso”* (Calzada Linares, 2005).

---

<sup>3</sup> Orozco, 2000; Guadarrama, 2003

Diversos enfoques (Orozco, 2008, Mas Basnuevo, 2005) señalan la necesidad de practicar una auditoría de información, para la identificación de las necesidades de información y formación, para lo cual toman como referencia las Normas 3000. No obstante, debe señalarse que la orientación en estas normas está mayormente centrada en la información como recurso y no como producto. En las mismas se muestra la necesidad de que la dirección tome el papel protagónico en el proceso de diseño y aplicación del sistema de gestión de información. Sin embargo, las indicaciones referidas en este sentido no están conjugadas con la gestión de conocimientos y el aprendizaje organizacional, lo cual limita en la práctica su integración.

Resulta imperioso, que la orientación para aplicar la gestión de conocimientos de forma organizada contribuya a satisfacer en medida suficiente las necesidades informativas de la toma de decisiones, pero evitando al mismo tiempo que las políticas destinadas a tal fin, pongan en un segundo plano el desarrollo de la Inteligencia Organizacional. Estas correlaciones deben tenerse en cuenta ante todo al consolidar la proyección de la gestión de conocimientos, esto es, al reformar las acciones, estrategias e implementación de objetivos.

Por otra parte, la totalidad de las disposiciones y normativas aquí referidas, reconoce el importante papel de la comunicación empresarial y la formulación de este proceso de forma documentada. No obstante, omiten la influencia negativa que ejercen sobre las estrategias empresariales los mecanismos para evaluar las situaciones de riesgo y que una organización sola, requiere modificar a su favor. Por el contrario, apuestan en primer término por reacciones espontáneas, subestimando la duración del período que requiere desarrollar el capital humano y la infraestructura tecnológica, es decir, los determinantes claves de la competitividad internacional.

En consecuencia, para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las organizaciones necesitan reorganizarse en gran medida, tanto a escala interna como dentro de su entorno inmediato. A tal efecto, no bastan los cambios incrementales como los que se proyectan los sistemas de vigilancia, con la automatización intensiva y la creación de redes informáticas. La consecución simultánea de herramientas, funciones y capacidades para aplicar la IE presupone más bien introducir profundos cambios en tres planos diferentes: organización, desarrollo y formación.

Los enfoques objeto de análisis generalmente reducen la profundidad en éstos tres planos para poder concentrarse en la especialidad que asegura la solución de problemas puntuales, atendiendo a las necesidades de IE. Sin embargo, la tarea a emprender en los tres planos señalados es la combinación creativa de innovaciones tanto organizativas como técnicas. La organización suele ser el factor inicial que crea las condiciones necesarias para aplicar racionalmente los nuevos conceptos y técnicas en el funcionamiento de las organizaciones.

Respecto al desarrollo y formación de capacidades, debe señalarse, que estos no encuentran espacio en la orientación metodológica en los modelos. El problema radica no solo en los instrumentos a aplicar. La cuestión clave está en cómo seleccionarlos y combinarlos, en saber qué procesos de toma de decisiones podrían servir de base para desarrollar e implementar la

gestión de conocimientos, adecuada a la complejidad de las organizaciones. Resulta, de ello, que la estructuración de la misma como función interna es en primer término un problema de organización y gestión.

A continuación mostramos una propuesta metodológica que pudiera servir de base a nuevas investigaciones, considerando las limitaciones antes planteadas. Tal propuesta enfatiza en los pasos necesarios para su instrumentación como una función organizacional y pone en evidencia los parámetros que consideramos esenciales para la construcción de indicadores para su desarrollo y evaluación. Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la gestión de conocimientos. Una propuesta desde el desarrollo de la Inteligencia Organizacional.

***Procedimiento para la instrumentación de la gestión de conocimientos como función organizacional a partir del desarrollo de la Inteligencia Organizacional.***

**Etapa 1: Identificación de la concepción del proceso de Gestión del Conocimiento.**

El **objetivo** de esta etapa es evaluar cómo se concibe en la gestión de conocimientos en la organización y si esta es compatible con los requerimientos de desarrollo de la Inteligencia Organizacional.

**A) Concepción del proceso de Gestión del Conocimiento.** Para identificar como está concebida la gestión de conocimientos en la organización se deben evaluar:

- el conocimiento del proceso de gestión de información y objetivo con que se aplica,
- los mecanismos utilizados para la identificación de las necesidades de información,
- la utilización de la información externa,
- los métodos y vías para adquirir, analizar, utilizar, difundir y almacenar la información,
- el conocimiento sobre el proceso de gestión de conocimientos,
- las vías, métodos y herramientas utilizados para aplicar la gestión de conocimientos,
- el trabajo en equipo,
- los mecanismos para identificar las necesidades de formar conocimientos,
- el conocimiento sobre la ubicación de las fuentes de conocimientos,
- las vías y mecanismos para la socialización del conocimiento,
- las formas en que se mide la utilización del conocimiento,
- la existencia de soporte material del conocimiento,
- el conocimiento sobre la protección del conocimiento y su utilización,
- los mecanismos que se utilizan para la evaluación del aprendizaje organizacional e Individual,
- si se posee información sobre las habilidades, competencias y capacidades que se adquieren en los procesos de capacitación,
- inclinación hacia la Innovación,
- existencia de Planes de Aprendizaje,
- la sensibilización por la investigación,
- que aspectos que se consideran claves para la solución de problemas,
- mediante que formas se miden y perfeccionan las habilidades de comunicación,
- el conocimiento colectivo sobre los estudios que se realizan en la organización,
- el conocimiento sobre las actividades que se realizan en la organización, sector al que se pertenece, territorio y país para potenciar la gestión de conocimientos y la innovación.

**B) Determinar si la concepción de la gestión del conocimiento es compatible con los requerimientos del sistema de inteligencia Empresarial.**

- Determinar si la organización posee información al respecto, que vías utiliza para retroalimentarse, quienes están mejor informados en este sentido y en qué medida son utilizados.
- Evaluar si la dirección de la organización tiene conciencia de la importancia de gestionar el conocimiento de forma planificada y si existe sensibilización por la gestión del conocimiento por parte de los trabajadores y si la función de gestión de conocimientos está incluida dentro de las funciones del equipo directivo y si está documentado tanto las estrategias, políticas, acciones y metas como los mecanismos, vías, métodos utilizados y responsables por cada área de trabajo para llevarla a cabo. Para ello se propone evaluar los siguientes criterios:

*Equipos de trabajo:* se debe tener definido los equipos para la solución de los problemas específicos de las actividades de la organización por cada una de las áreas de resultados, características específicas, rol que desempeñan.

*Definición de estrategia:* debe estar alineada la estrategia corporativa con las capacidades y competencias, ya sea con las existentes como con las que surjan para mejorar las ventajas

competitivas, para aprovecharse de las nuevas oportunidades, la organización debe conocer sus competencias actuales. Además la gestión de conocimientos debe proyectarse estratégicamente.

*Sensibilización para la gestión del conocimiento:* la dirección de la organización debe tener conciencia de la importancia de gestionar el conocimiento de forma planificada y debe crear mecanismos para conocer si existe sensibilización por la gestión del conocimiento.

*Intercambio de conocimientos:* se deben definir mecanismos que posibilitan el intercambio de conocimientos en la organización y con otras organizaciones. El intercambio de conocimientos debe desarrollarse de forma planificada y se deben definir los objetivos del mismo atendiendo a los problemas organizacionales.

*Transferencia de conocimientos sobre generaciones:* se debe llevar a cabo la transferencia de conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, de forma sistemática y se deben definir qué métodos y soportes se utilizan.

*Adquisición de conocimientos:* la adquisición del conocimiento debe desarrollarse atendiendo a las necesidades de aprendizaje las cuales deben identificarse por cada una de las actividades que se realizan en la organización y atendiendo a las necesidades fundamentales de los procesos que se ejecutan y deben crearse mecanismos que posibiliten evaluar en qué medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales. Deben estar identificadas las necesidades de formar conocimientos, cómo se identifican y si están en correspondencia con las necesidades de información.

*Fuentes de conocimientos:* se deben tener identificadas las fuentes de conocimientos en la organización, para ello se debe confeccionar un mapa de conocimientos, que incluya las fuentes de conocimiento tácito y explícito. Los directivos deben conocer dónde encontrar cada fuente de conocimiento.

*Dirección del conocimiento:* la función de gestión de conocimientos debe incluirse dentro de las funciones del equipo directivo y debe documentarse tanto las estrategias, políticas, acciones y metas como los mecanismos, vías, métodos utilizados y responsables.

*Protección del conocimiento:* debe constituir un documento más de la organización las bases sobre la propiedad intelectual e industrial y debe existir conocimiento por parte de los trabajadores y los directivos de su contenido.

*Utilización del conocimiento:* la utilización del conocimiento en la organización debe ser una premisa para el desarrollo de las actividades fundamentales en la organización por tanto debe validarse su utilización, debe evaluarse que las acciones desarrolladas para la capacitación, aprendizaje, transferencia de conocimientos, recursos invertidos en función de la gestión de información y conocimientos se traduzcan en valor agregado en la producción o servicios, ya sea a través de la evaluación del impacto de la capacitación, el aprendizaje, ahorro de tiempo, clima más favorable desarrollo de nuevos productos, innovación, etcétera.

*Soporte material del conocimiento:* el conocimiento adquirido tanto en la solución de problemas en la organización como en el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades y procesos en la organización, el éxito alcanzado en la implementación de nuevos sistemas, procesos, técnicas, métodos, debe ser documentado en forma de memorias organizacionales con el objetivo de la fluctuación laboral no genere la pérdida del now haw.

*Gestión del aprendizaje:* la gestión del aprendizaje debe incluir acciones dirigidas a crear sensibilidad por las metas y beneficios colectivos, pensamiento sistemático, habilidad de comunicación, dominio de métodos didácticos, creatividad, combinación de conocimientos conceptuales, operacionales e instrumentales, habilidades para la utilización del conocimiento, creación de soluciones o generación de nuevos conocimientos, inteligencia emocional, identificación de problemas, clima psicológico favorable, aptitudes para actividad grupal, aceptación del riesgo, capacidades personales de desarrollo, gestión de competencias individuales, sistema de valores, capacidades intelectuales, innovación, investigación, diseño de planes de aprendizaje individuales, autoevaluación, evaluación del aprendizaje, aprovechamiento de las tecnologías.

## **Etapas 2: Valoración del estado actual de la gestión del conocimiento en la organización.**

El **objetivo** de esta etapa es: Identificar las áreas de desarrollo del conocimiento en la empresa de acuerdo a las actividades fundamentales que en ella se realiza, así como los objetivos y metas que la misma persigue. Identificar los procesos que añaden valor a la empresa. (Innovación, ventas, atención al cliente, etc.) Tener en cuenta en el diagnóstico los factores de éxito de la organización y valorar a partir de los mismos que procesos específicos añaden valor

o inciden directamente en la obtención de mejores y mayores resultados. Para ello se proponen las siguientes tareas:

#### **A. Identificación de los focos que contienen conocimiento explícito dentro de la organización.**

Primeramente se propone identificar:

a) ¿Quién posee **conocimiento técnico** en la organización?

El conocimiento técnico es el adquirido a través de la enseñanza básica o la experiencia en la realización de una o varias actividades, en una esfera determinada en la organización es decir, saber cómo se deben realizar las actividades fundamentales. El conocimiento técnico lo poseen dos grupos de individuos, los que deciden sobre la realización de las actividades específicas y generales en la organización que son las personas que poseen el conocimiento sobre:

- ¿Qué tipos de problemas condicionan la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son las decisiones más acertadas? ¿Cuáles las más frecuentes?
- ¿Cuáles son los flujos de los procesos de las actividades correspondientes?
- ¿Cuáles son las necesidades de información para realizar estas actividades?

Esta información se recomienda procesarse en una tabla comparativa para una mejor identificación de las necesidades de conocimientos correspondientes. Los informadores pasivos, son las personas que poseen conocimientos sobre una actividad específica, que complementan las actividades claves, ya sea de un subsistema o de la organización pero que no toman las decisiones sobre la realización de las actividades específicas o generales de la organización. Los informadores pasivos pueden coincidir con los decisores de cada actividad cuando las organizaciones son pequeñas o cuando se requiere información sobre estas actividades para decidir sobre un problema que se considera un área clave de información.

b) ¿Quién posee **conocimiento estratégico** en la organización?

El conocimiento estratégico es el adquirido por interés personal y está dado por saber qué técnicas, herramientas y métodos se deben utilizar y cómo conjugarlas para realizar las actividades fundamentales de forma eficiente. El conocimiento estratégico lo poseen las personas cuyas decisiones finales respecto a las actividades que realizan son eficientes, por lo que se podrá evaluar los conocimientos por la efectividad de sus decisiones.

Una vez identificados los focos que poseen conocimientos explícitos en la organización se podrá identificar:

- Cuáles son sus fortalezas a partir del potencial cognoscitivo que posee y cuáles son sus requerimientos.
- Hacia donde debe estar dirigida la estrategia de aprendizaje.
- Definir la fuente a través de la cual se puede adquirir el conocimiento que se necesita y si esa fuente de conocimiento que se requiere consultar está dentro o fuera de la organización.

#### **B. Identificar las actividades generativas productivas y representativas de conocimientos teniendo como base que:**

A través de la interacción de las unidades estructurales y funcionales de las organizaciones (individuo, grupo, la organización y la red de organizaciones interactuantes) y el desarrollo de las ideas y las realidades de carácter económico, financiero, social, político, jurídico, científico, tecnológico, comercial, se forma el conocimiento organizacional el cual comprende tres formas fundamentales:

Conocimiento generativo: proceso y resultado de creación del nuevo conocimiento, durante la solución de problemas o la identificación de nuevas propuestas o alternativas para nuevas oportunidades.

Conocimiento productivo o de servicio: los cuales a partir del conocimiento generativo, generan un tipo de conocimiento aplicado, concretado en los productos o resultados de carácter explícito y con valor de uso.

Conocimiento representativo: como resultado de los procesos anteriores, el conocimiento se hace disponible para los clientes para sus propios procesos creadores de valores.

Estos tres procesos son simultáneos y se encuentran interrelacionados, por lo que es necesario dirigir la marcha de las organizaciones al desarrollo del conocimiento organizacional y analizar como parte del proceso de gestión del conocimiento que se realiza en tres fases:

- Adquisición: Resolución de problemas, información histórica, capacitación y entrenamiento, asesoría externa, relaciones con clientes y proveedores a través de libros, revistas, Internet, etcétera
- Diseminación: A través de manuales, capacitación, investigación y desarrollo, sistemas de expertos, pláticas informales.
- Utilización: Resolución de problemas, mejorar procesos, ofrecer mejor servicio al cliente, desarrollar nuevos productos.

### **C. Identificar acciones y estrategias que se tendrán en cuenta para que exista comunicación organizacional que viabilice el flujo de información y compartir conocimientos.**

Se requiere evaluar el establecimiento de tareas y responsabilidades a cada uno de los miembros de la organización y la retribución de cada área de actividad al sistema. Es necesario definir cuales áreas del conocimiento son las más significativas para los procesos señalados, para ello se debe evaluar:

- ***Cómo se desarrolla el conocimiento de acuerdo a las funciones básicas que se sugieren al respecto:***

a) Identificar el Conocimiento: En este paso la empresa debe pensar qué es lo que quiere lograr y el conocimiento que necesita para ello. Incluir un análisis enfocado a identificar las brechas para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.). Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencia a tener en cuenta los constituyen los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos, salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes, entre otras.

b) Crear Conocimiento: Descubrir cómo se crea el conocimiento en la empresa, teniendo en cuenta los individuos y los grupos. Considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, por ejemplo, en la creación de nuevos productos y servicios. Las técnicas más utilizadas en la creación del conocimiento son: tormentas de ideas, talleres y bibliotecas.

c) Almacenar el Conocimiento: Este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la empresa para facilitar su reutilización. Adquiere mayor relevancia si en la empresa existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa en caso de que decidan abandonar la misma por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en gran medida si la empresa fue capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados, etc.) de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.

d) Compartir el Conocimiento: El objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se puede compartir mediante el registro en bases de datos, o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc. Las herramientas que facilitan este proceso son:

Internet, Intranet, bases de datos, comunidades de práctica, rotación de puestos de trabajo, seminarios y cursos. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante de la Gestión del Conocimiento: utilizar el conocimiento.

e) Utilizar el Conocimiento: El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la empresa. El exceso de conocimiento no se utiliza a plenitud, por ello es importante asegurarse de que las actividades que se realizaron previamente se ejecutaron de forma correcta. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la empresa a este respecto y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento. Es posible que se descubran otras brechas cuando se aplica el conocimiento, por ello el proceso global de Gestión de Conocimientos debe realizarse de forma continua para asegurar que se integra a la concepción.

- Agrupar los resultados en áreas críticas y procesos según su importancia para la organización.
- Valorar los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico.

Esta valoración no debe estar dirigida a evaluar solo el proceso de capacitación y aprendizaje, sino que se necesita la comparación de las actividades desarrolladas para la gestión y los resultados obtenidos por la empresa.

- **Identificar las necesidades de aprendizaje en la organización.**

Las necesidades de aprendizaje están dadas por las necesidades de formación de capacidades para solucionar problemas o generar nuevos conocimientos que exige la realización de actividades en la organización pueden identificar a través de las metas y los problemas de la organización, según las actividades que se desarrollan, los recursos disponibles y las características individuales y grupales, aspectos que se identifican mediante la realización de los pasos anteriores.

Una vez identificadas las necesidades de información, los focos que contienen conocimiento explícito, las actividades específicas y generales que se realizan en la organización, las actividades generadoras, productoras y representativas de conocimiento, se conoce hacia donde están dirigidas las necesidades de aprendizaje en la organización. El contenido de la necesidad estaría dirigido a la obtención de la capacidad de aprender a dominar métodos y herramientas de procesamiento y análisis de información, disponer de las habilidades de comunicación para compartir conocimientos y adquirir los necesarios, combinarlos para tomar decisiones acertadas, generar nuevos conocimientos y valores.

- **D. Confección de un plan de aprendizaje que permita la formación de habilidades y aptitudes concebido de forma individual y general en la organización.**

Esta acción tiene dos dimensiones:

- La primera está encauzada en que los directivos de la organización deben exigir a los trabajadores que se tracen estrategias personales de aprendizaje, ya que el diseño de una estrategia organizacional, incluye como base y primer nivel de cambio, el individuo. Los planes individuales deben contener las necesidades de formación, desarrollo, capacitación y comunicación individual, las áreas hacia donde están dirigidas estas necesidades, el estado deseado que encausa estas necesidades, así como las posibilidades que poseen para compartir sus conocimientos en la organización ya sea a través de debates, conferencias, conversatorios, cursos, exposiciones u otras formas.
- La segunda está dirigida a la elaboración de los planes de aprendizajes organizacionales, los cuales se deben formar a partir de los individuales y las necesidades generales de la organización pensando en las actividades definidas en su misión, y las habilidades y valores que pudieran servir de alternativas para realizarlas adaptándose a los cambios del entorno y poder cumplir con sus objetivos.

La organización debe establecer además:

- medidas que rijan su cumplimiento,
- valoraciones que indiquen en qué proporción los resultados económicos reflejan las capacidades de los trabajadores,
- el poder de negociación,
- qué acciones lograron que se obtuvieran resultados concretos y mediante qué vías se cautivaron conocimientos prácticos,
- qué acciones o actividades demuestran la existencia de un lenguaje común en la organización
- quiénes son líderes,
- con qué frecuencia y qué tiempo les ocupa a los directivos esta tarea de formación continua,
- en cuántos consejos de dirección se discute sobre los planes de aprendizaje.

Al llegar a este punto se debe partir de que no es una condición suficiente poseer conocimientos sobre los conceptos, operaciones e instrumentos de una organización, sino entender el propósito con que se debe usar el conocimiento. Las capacidades no se forman a partir de los conocimientos sino a partir de los contenidos de los conocimientos, a partir de la forma en que se aprende y que es conocido actualmente con el término de aprendizaje organizacional.

### **Etapas 3: Formulación de Estrategias.**

La Estrategia de Gestión del Conocimiento debe ser concisa, desarrollada en un período de tiempo corto, y se debe contar con un proceso para monitorear las necesidades de revisión de la misma en el futuro. El Proceso de Estrategia del Conocimiento emplea tres dimensiones clave para evaluar el estado actual o meta de las áreas del conocimiento:

Habilidades: (Destrezas y experiencias) que representan la profundidad y abstracción del conocimiento; siempre está vinculada a personas en particular dentro de la estructura organizativa.

Difusión: Refleja en qué grado están distribuidas las habilidades y la experiencia, y cómo funcionan los procesos de distribución.

Codificación: Expresa en qué medida y cómo el conocimiento está documentado, estructurado o expresado de alguna forma.

### **Etapas 4: Plan de desarrollo.**

El objetivo del Plan de desarrollo es definir cómo se va a llevar a cabo la Gestión del Conocimiento, de qué forma, a través de que vía y método. Luego es fundamental la selección de alternativas a seguir, las cuales podrían ser de forma general:

- Identificar si existen soluciones alternativas de desarrollo interno: En esencia es saber cuándo no se posee internamente los recursos materiales y la organización adecuada para generar desarrollo.
- Determinación de ayuda externa: En este caso sería que debe tener en cuenta para escoger el servicio externo, o sea, como es el precio, la calidad, rapidez, popularidad y tipos de servicios.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión este artículo expone los resultados del análisis del marco conceptual de referencia, en el contexto contemporáneo. Mediante este análisis se demuestra cómo en la visión actual de la gestión de conocimientos se ofrece poca consideración a su aplicación a partir del aprovechamiento de capacidades organizacionales. En ello influyen cuatro aspectos esenciales:

1. La diversidad de denominaciones ofrecidas con similar significado, lo cual provoca dispersión en su interpretación conceptual.
2. El mayor énfasis en el proceso de creación de la información y los conocimientos con alto valor agregado, debido a lo cual, ocupa un lugar periférico en la orientación metodológica, cómo crear las condiciones necesarias para su implementación o aplicación sistemática.
3. La dispersa y en algunos casos, nula orientación metodológica sobre cómo evaluar el contexto organizacional antes y después de su instrumentación como función organizacional.

A partir de ello resultó necesaria la descripción de este comportamiento desde el análisis de los enfoques mayormente reconocidos. Como resultado final queda reflejado que el sistema organizacional cubano conserva poderosas barreras estructurales que limitan el desarrollo de capacidades informacionales y de producción de conocimientos. No obstante, existen factores de compensación como vía para mejorar su funcionamiento a partir de lo cual deviene necesario lograr una mejor instrumentación de los métodos y herramientas propuestos para aplicar la gestión de conocimientos.

De lo que se trata es de desarrollar una eficiente estructura organizacional y de promover en especial la capacidad de interacción estrecha entre los agentes externos que contribuyen a la aplicación de la gestión de conocimientos de forma organizada y los internos que permiten la sistematicidad mediante la formación de capacidades. ¿Cuáles son entonces los puntos de partida para las organizaciones que quieren aplicar la IE como función interna? ¿Qué medidas deben tomarse en primer término? La respuesta a estas interrogantes y la experiencia atesorada en los enfoques analizados, de mayor o menor éxito, permitió proponer la metodología que se presenta y constituyen premisas aún no bien materializadas en la investigación científica.

### **Fuentes bibliográficas consultadas.**

1. Araujo Cabrera Yasmína, Celia Zarraga O Berty: *La puesta en práctica de la gestión del conocimiento bajo la óptica de los rols del mintzberg*. Alta Dirección (231), diciembre, 2003
2. Belamaric, A.: *"Perfeccionamiento Empresarial: realidades y retos"*, Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba, 2001
3. Blanco Encinosa, Lázaro: *Información, conocimiento y economía. Reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos*. Economía y Desarrollo Nro 2/ 2001
4. Calzada, Linares: *"Modelo de Inteligencia Organizacional orientado hacia el mejoramiento del aprendizaje del capital humano"*. Tesis de Maestría, p. 27, , Santiago de Cuba, 2005
5. Chun Wei, Choo: *"La organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimientos y tomar decisiones"*. Oxford, University Press. 1era. Edición en español. Editorial Mexicana, 1999
6. Guardarrama, Ray: *"El entorno conceptual y práctico de la Inteligencia Empresarial en Cuba."*Tesis de grado. Universidad de la Habana, 2003
7. Kokubo, Atsuro: *"Japanese competitive intelligence for R&D"*, Research Technology Management, enero-febrero, 1992
8. Más Basnuevo, Anays: *"Modelo para la Introducción de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín"*. Tesis de Doctorado. 2005
9. Matos Morales, Guillermo: *"Proyecto de Gestión del Conocimiento en una Pequeña. Empresa Cubana"*. Trabajo de Maestría. Universidad de Oriente. Departamento de Computación. Patricio Lumumba, s/n. Santiago de Cuba 90500. Cuba.
10. Normas Cubanas ISO: 9001. 2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>, 2008
11. Normas cubanas 3000, 3001 y 3002: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario, requisitos e implementación. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>, 2007
12. Núñez Paula, Israel A: *"Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades"*. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002
13. Orozco Silva, Eduardo: *"Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba"*. Consultoría Biomundi/IDICT, 2002
14. Orozco, Eduardo: *"La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas"*. Ciencias de la Información Vol. 31, No1-2, marzo-junio,2000
15. Piloto Farrucha, Manuel: *"Sistema de Gestión del Conocimiento para una Consultoría de Inteligencia Empresarial"*. Intempres, 2006. Ciudad de La Habana, abril, 2006
16. Ponjuán Dante, Gloria: Conferencia: *"Gestión Documental, de Información y del Conocimiento. Puntos de contactos y diferencias"*. Ciencias de la Información. Vol. 34. No. 3. diciembre 2003
17. Ponjuán Dante. Gloria: *"Introducción a la Gestión del Conocimiento"*. La Habana, 2006
18. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto ley. no. 281 del comité ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 7 de agosto del 2007 *"Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano"*. Gaceta oficial de la República de Cuba. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu> La Habana, 2007
19. Revista cubana de gestión empresarial: Nueva Empresa: *"Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos"*. Vol.1. No.1, 2001
20. Simeón Rosa Elena: *Entrevista a la ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente sobre la "Gestión del Conocimiento en función del desarrollo económico y social"*, Nueva Empresa, volumen 1, no. 1, 2001
21. Simeón Rosa Elena: *"La Gestión del Conocimiento una poderosa fuente de ventaja competitiva"*. Folletos Gerenciales, Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, VIII, No 5, mayo, 2004.
22. Triana Cordoví, Juan. *"Cuba: Hacia una economía basada en el conocimiento"*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2005