



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN**

**TESIS DE MAESTRÍA EN OPCIÓN
DEL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN.**

**Título: “PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
EN LA EMPRESA IZAJE CIENFUEGOS”**

**Autor: Lic. Margarita Ruiz García.
Tutor: MSc. Marlet Pérez de Armas.**

**Cienfuegos, 10 de julio del 2006.
“Año de la Revolución Energética en Cuba.”**

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento se identifica como una técnica efectiva de gestión, que reconoce y utiliza el valor del recurso humano y el conocimiento que éstos poseen y aportan.

La misma se ha valorado como la forma práctica de llevar a efecto la gestión del capital intelectual de los miembros de una organización, indispensable para el desarrollo, avance y éxito la misma.

El conocimiento es un recurso crítico dentro de la organización para generar riqueza y valor. Éste imprime energía a los activos físicos e intelectuales.

En el marco de este contexto, se diseña una metodología con vistas al análisis de la capacidad de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos, aplicando y evaluando los resultados de la misma.

INTRODUCCIÓN

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

| | |
|--|----|
| 1.1. El Conocimiento, la Sociedad y los cambios de paradigma. | 5 |
| 1.2. La gestión del conocimiento. Antecedentes, definiciones y componentes. | 7 |
| 1.2.1. El conocimiento. | 13 |
| 1.2.2. Gestión del Conocimiento. | 19 |
| 1.2.3. Aprendizaje organizacional. | 23 |
| 1.3. Cuba y su inserción internacional. Necesidad de la aplicación de la Gestión del conocimiento. | 25 |
| 1.4. Conclusiones parciales. | 29 |

Capítulo II. Propuesta de lineamientos metodológicos para el análisis de la capacidad de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos.

| | |
|--|----|
| 2.1. Propuesta de lineamientos metodológicos para el análisis de la capacidad de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos. | 30 |
| 2.1.1. Diagnóstico Externo. | 31 |
| • Análisis del Entorno General. | 31 |
| • Análisis del Entorno Específico. | 32 |
| 2.1.2. Diagnóstico Interno. | 32 |
| • Análisis de los recursos de la organización. | 33 |
| I. Recursos Tangibles. | 35 |
| a) Activos físicos y financieros. | 35 |
| II. Recursos Intangibles. | 36 |
| a) Capital Humano. | 36 |
| b) Capital Estructural. | 36 |
| c) Capital Relacional. | 36 |
| • Análisis de las capacidades organizacionales. | 37 |
| • Identificación de las capacidades organizacionales. | 40 |
| • Identificación de las brechas. | 40 |
| 2.2. Conclusiones parciales. | 41 |

Capítulo III: Aplicación práctica de la metodología en la Empresa Izaje Cienfuegos.

| | |
|---|----|
| 3.1. Caracterización del objeto de estudio. | 42 |
| 3.2. Metodología de la investigación realizada. | 45 |
| • Cálculo de la muestra. | 46 |
| • Validación de los instrumentos utilizados en la investigación. | 47 |
| 3.2.1. Diseño y descripción de los instrumentos aplicados. | 49 |
| 3.3. Aplicación práctica de la propuesta metodológica para el análisis de la capacidad de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos. | 54 |
| 3.4. Conclusiones parciales. | 81 |

Conclusiones. 82

Recomendaciones. 83

Referencias bibliográficas.

Bibliografía.

Anexos.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Conocimiento ha sido identificada como una técnica efectiva de gestión, que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a éstas. Uno de los valores principales de la Gestión del Conocimiento es su completa coherencia con otras técnicas, tales como la Gestión de Calidad, la Reingeniería, el Benchmarking y otras, que se basan también en el conocimiento.

La misma ha llegado a ser valorada como la forma práctica de llevar a efecto la gestión del capital intelectual de los miembros de una organización, término que ha sido dado, por el valor que recibe este capital intangible, tan indispensable para el desarrollo, avance y éxito de una organización.

La globalización del mercado y el alto dinamismo que implica su competencia, ha obligado a la renovación, la creatividad, y a la innovación constante, para agregar valor, y así lograr la sobrevivencia sustentable en nuestro micro y macroentorno, el cual requiere para enfrentarlo de personas, cada vez más competentes y dinámicas, que se logren insertar en este medio cada vez más cambiante, a través del dominio de los conocimientos, las tecnologías y herramientas necesarias, es decir a través del dominio de todo aquello que viabilice, o canalice la mejor forma de lograr la efectividad en el desempeño empresarial para alcanzar con ello la competitividad que se requiere en nuestros días y más aún en el futuro venidero.

En la Era de la Información, los activos clave de la empresa no son los materiales, sino los intangibles. El activo del conocimiento es poco común, por lo que es preciso comprender las características que lo definen, para poder evaluarlo y utilizarlo adecuadamente, constituye a su vez uno de los componentes de un grupo más grande de activos como el capital intelectual y el capital humano; éste último pone énfasis en la idea de que los empleados, son activos cuyo valor para la organización se puede mejorar a través de una gestión apropiada y de la inversión, es decir (identificarse, crearse, almacenarse, y compartirse).

Aunque el conocimiento es difícil de capturar, conservar o medir, es un recurso crítico dentro de la organización para generar riqueza y valor. Éste imprime energía a los activos físicos e intelectuales de la empresa, para que puedan ser generadores de ingresos y utilidades. Sin la aplicación del conocimiento, los activos tangibles de la organización carecerían de valor productivo.

Producto a las características cambiantes del entorno, es preciso la actualización, renovación y validación constante del conocimiento, a fin de que mantenga y conserve su valor, que estará acorde al entorno específico.

El valor del conocimiento de la organización crece cuando se comparte y se contrae cuando es acaparado. O sea, el conocimiento no se deprecia a causa del uso, sino por el contrario éste crece su valor, pues de esta forma, se intercambian ideas, enriqueciéndose mutuamente las partes.

En el marco de este contexto, la empresa cubana de nuevo tipo, conocidas como “Empresas en Perfeccionamiento Empresarial”, constituyen hoy el 28%, de nuestras empresas, y están llamadas a ser las que, una vez alcanzada la eficiencia, escalen hacia la competitividad y en un plazo superior poder convertirse en empresas de alto desempeño.

Todo lo anterior ajustado al marco empresarial de la Empresa Izaje Cienfuegos ha establecido la necesidad del estudio de diferentes alternativas, capaces de encauzar el esfuerzo, con vista al logro de estas importantes y vitales metas para el futuro desarrollo de la organización.

La Empresa Izaje Cienfuegos, perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción de la Provincia de Cienfuegos, está inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, desde el año 2001.

Otro de los elementos que se manifiestan con mayor fuerza en el contexto empresarial cubano es lo relacionado con el aumento del nivel profesional de los trabajadores y por ende de sus conocimientos; el desarrollo de las tecnologías de la información y su aplicación a muy variados sectores y servicios.

Como preámbulo a este estudio se ha definido como **problema científico**: la carencia de un procedimiento que facilite el análisis y estudio de los aspectos que se relacionan con la capacidad de aprendizaje en la organización.

Definiendo para ello la siguiente **hipótesis**:

“Si se diseña una propuesta de lineamientos metodológicos que tome en consideración los elementos externos e internos de la organización, relacionando especialmente los recursos

intangibles de ésta, entonces se facilitaría el análisis y estudio relacionado con el aprendizaje en la organización”.

Y cuyo **campo de acción**, es la Gestión del conocimiento.

Lo que se logrará a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Establecer una propuesta de lineamientos metodológicos para el análisis de la capacidad de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos, que facilite el estudio teórico y práctico de esta temática en el contexto nacional.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar un marco teórico, que facilite y sustente los planteamientos e investigación utilizada.
- Diseñar una propuesta metodológica que facilite el análisis y estudio de la capacidad de aprendizaje en la organización.
- Desarrollar la aplicación práctica de la propuesta metodológica evaluando los resultados obtenidos.

Para cumplir los objetivos planteados, la estructura del trabajo está elaborada sobre la base de tres Capítulos como parte del desarrollo, los cuales se explican de forma resumida a continuación:

En el capítulo I, se expresa la Fundamentación Teórica, donde se manejan conceptos, definiciones, y aspectos teóricos, desde los diferentes puntos de vistas de autores que han sido estudiosos de esta temática.

En el segundo capítulo se presenta la propuesta Metodológica desarrollada en la investigación, para el análisis de la capacidad de aprendizaje en la organización.

En el tercer y último capítulo, se lleva acabo la aplicación práctica de esta metodología en la Empresa Izaje Cienfuegos, evaluando los resultados obtenidos.

Finalmente se arriban a un conjunto de conclusiones que evidencian la importancia del trabajo.

CAPÍTULO I. Fundamentación Teórica.

La característica más evidente del mundo y la sociedad actual, es el cambio. El mundo empresarial no ha estado ajeno a esta “nueva sociedad”, y se encuentra inmerso en un proceso de transformación continua, vertiginosa a todos los niveles: estratégico, estructural, tecnológico y formativo; proceso en el cual la organización para sobrevivir, debe potenciar y rentabilizar al máximo todos sus activos, a través de cuestionar su pasado y de hacer las cosas de forma diferenciada y, para ello, el conocimiento es la clave para mantener la actitud abierta hacia el cambio y hacia una mejora constante.

1.1. El Conocimiento, la Sociedad y los cambios de paradigma.

El conocimiento tiene gran relevancia en la sociedad de nuestro tiempo; lo que está dado por los factores que influyen en la obtención de riqueza en la economía, ellos son: la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, cuya importancia relativa, a variado a la par del tiempo dividiéndose de forma simplificada en tres etapas, en las que ordenadas cronológicamente, se encuentran: la Era Agraria, la Industrial y la del Conocimiento.

Según cita Rivero y González, (2003)(1) a finales del siglo XX y de principios del siglo XXI, el conocimiento se convierte en la fuente principal de las economías y de creación de riqueza y, cada vez más, se va abriendo paso la afirmación de Prusak, L (1997) (2) cuando señala: *“La fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, más concretamente, en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”*.

Debido a la evolución del pensamiento y las teorías gerenciales, además del uso de herramientas que igualan las potencialidades de las empresas para competir en un mercado cada vez más cambiante y facilitan el tratamiento de una gran cantidad de información cada vez superior; las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tenían la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Los tradicionales medios de producción, los recursos naturales, la mano de obra y el capital han estado pasando a un segundo plano, primero, porque son agotables y, segundo, porque pueden obtenerse con facilidad siempre que haya conocimientos. A partir de entonces comenzó a considerarse el conocimiento como el tercer factor de producción además de los hasta el momento reconocidos, el capital y el trabajo, teniendo en cuenta que el valor agregado en los productos y servicios proviene de la inteligencia y el conocimiento humano.

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de Sociedades del Conocimiento. Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones sociales y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio. Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

La llamada Sociedad del Conocimiento ha puesto énfasis en que los conocimientos son el factor más importante en los procesos tanto educativos, como económicos o sociales en general. Por eso, ahora el concepto de moda es el capital intelectual, entendiendo por tal la capacidad de generar conocimiento en cualquier ámbito del saber humano.

Las aplicaciones prácticas de la inteligencia no se miden en productos, son intangibles y sus orígenes básicos son: persona, organización, tecnología, mercado, entre otras. En definitiva, son el valor creado procedente de las personas, (*capital humano*), el valor generado por la organización y la tecnología (*capital estructural*) y el valor emanado por las relaciones con el mercado y con los agentes sociales: proveedores, clientes, competidores, que integran el entorno (*capital relacional*). El conocimiento se convierte pues, en el valor añadido de las organizaciones.

Castillo, (2002) (3) cita en su Tesis que se puede señalar que una Sociedad del Conocimiento tiene dos características principales:

1. La conversión del *Conocimiento* en factor crítico para el desarrollo productivo y social;

2. El fortalecimiento de los procesos de *Aprendizaje Social* como medio de asegurar la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles, en donde la *Educación* juega el papel central.

La Sociedad del Conocimiento avanza rápidamente en la transformación del saber en productos para la sociedad; un gran empuje ha recibido a nivel de las empresas y de la gerencia que se han concientizado respecto al poder del conocimiento y su valor casi incuantificable.

1.2. La Gestión del Conocimiento: Antecedentes, definiciones y componentes.

El papel del conocimiento y del aprendizaje en el éxito de la organización se ha convertido en un área esencial de investigación, tanto en el campo académico como en el de la práctica empresarial. Aunque se ha reiterado insistentemente en la existencia de un claro vínculo entre el conocimiento y el éxito de la organización, todavía está sin determinar cómo tiene lugar la consecución y consolidación de una capacidad de aprendizaje suficiente para lograr esa correspondencia. La respuesta a esta cuestión no es única ni simple y, aunque no faltan aportaciones- fundamentalmente teóricas- al respecto, frecuentemente, ofrecen un punto de vista fragmentado o limitado, tanto del conocimiento y de los procesos de aprendizaje en la organización como de las condiciones que determinan su idoneidad.

Por su parte, Spender (1996) (4), expresa que en realidad no es posible hablar con solidez del conocimiento y de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones mientras el discurso teórico únicamente se aferre a la presencia o ausencia del conocimiento y de los procesos de aprendizaje que lo hacen posible. Lo que resulta indispensable es buscar un vínculo entre el conocimiento y la realidad de las organizaciones, y analizar el impacto del conocimiento sobre la efectividad y la eficiencia organizativas. Mientras que, Vera y Crossan, (2000) (5) se refieren a este respecto, señalando que escasean los razonamientos convenientemente constatados e incluso existen puntos de vistas divergentes, todo lo cual, no hace sino incrementar la dificultad asociada a la elucidación de estas cuestiones y prolongar la necesidad de investigación en esta área.

El verdadero valor del conocimiento reside en su integración con las actuaciones y prácticas cotidianas de la organización, pero de tal forma que ésta sea capaz de prestar atención, más o menos consciente, al conjunto de factores, instrumentos o precondiciones que facilitan la generación,

absorción, difusión y utilización del conocimiento en esta actividad cotidiana. La literatura se ha referido a estos esfuerzos organizados como “Gestión del Conocimiento”, concepto por el que se reconoce la importancia de gestionar los procesos y actividades asociadas con el conocimiento. La Gestión del Conocimiento incorpora las actuaciones orientadas a identificar y procurar los criterios e instrumentos necesarios para aquellos empleados y profesionales de las organizaciones que se enfrentan a la difícil tarea de optimizar el control y gestión de su factor de producción más relevante. A continuación se muestran las diferentes formas en que se expresa la Gestión del Conocimiento, según diferentes autores.

En 1984 aparece, en el ámbito académico, la Teoría de Recursos y Capacidades de Wenderfel, la que se considera – al igual que la Learning Organization - precursora de la Gestión del Conocimiento; constituyen los antecedentes más influyentes que se conocen en la literatura, pues se centra en analizar los recursos y capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

De ahí podemos deducir que los elementos centrales de análisis y estudio son precisamente los recursos y capacidades. Sin embargo, la distinción entre ambos conceptos no está nítidamente delimitada. Con la finalidad de intentar clarificar el controvertido problema conceptual parece interesante, cuando se habla de recursos, diferenciar entre hacerlo en sentido amplio o en sentido estricto. Carrión, (2000) (6)

Recurso en sentido amplio se entiende como aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Esta acepción de recurso incluiría también al concepto de capacidad, es decir, las capacidades de una empresa serán también recursos con los que ésta cuenta.

Los recursos en sentido estricto serán definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa. En cambio, la *capacidad* sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

Amit y Schoemaker, (1993) (7).

Tesis en opción del Título de Master en Dirección.

Autora: Lic. Margarita Ruiz García.

Los recursos y las capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. En efecto, ante entornos turbulentos, con incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores, etc.; la empresa tiene dificultades para plantearse qué necesidades debe satisfacer. En el último caso, la orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, sino que es preciso recurrir al análisis de los recursos y capacidades disponibles para poder poner en marcha una estrategia. Según Grant (1996) (8), en general, puede afirmarse que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos a hacerlo frente a consideraciones de tipo externo. Desde esta teoría, el conocimiento es un factor que genera crecimiento económico, por transitividad la Gestión del Conocimiento se encuadra dentro de la misma.

Los recursos y capacidades poseídos conforman el valor y la identidad de la organización. Por esto, en el momento de planificar una estrategia, es necesario analizar el potencial de éstos en correspondencia con las oportunidades y amenazas del entorno.

El desarrollo de capacidades diferentes es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y las capacidades se basan en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en cuanto a su capacidad de utilización; estos son considerados recursos para el desarrollo.

Las ideas básicas que desarrolla la Teoría de Recursos y Capacidades. Carrión, (2000) (6).

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado; así como por las distintas características de los mismos (heterogeneidad).
- Los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa.
- El beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas de la del entorno, como de la combinación de los recursos que dispone.

El conocimiento es una capacidad porque ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Se puede observar como un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crear una capacidad organizativa. Lloria, (2000) (9).

Existen varias corrientes de pensamiento en torno al tema. Una de ellas es la corriente del “Capital Intelectual”, que tiene un fuerte componente económico. El Capital Intelectual es el intangible del intelecto y debería poderse medir, evaluar, y cuantificar, ya que está más relacionado con el valor que otros elementos. Jiménez, (1999) (10). El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio [Brooking, \(1997\)](#)(11).

Otra aproximación es la que habla de organizaciones que aprenden (Learning Organizations). Donde se considera que las empresas de hoy en día, no pueden sobrevivir sin un aprendizaje continuo; para la que se necesita una cultura de aprendizaje constante.

Lo relevante que hace interesante a esta teoría está en el reconocimiento de que los recursos y capacidades de la organización pueden clasificarse en tangibles e intangibles, siendo los últimos referidos a los que se le ha dado especial atención producto a su capacidad de generar valor para la organización.

La única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles está en el desarrollo de capacidades diferentes. Los recursos y las capacidades se basan en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en cuanto a su capacidad de utilización. Por lo que la información y el conocimiento son recursos para el desarrollo.

Vanti y Fagundes (12) en su trabajo sobre la aplicación del Balanced Scorecard, refieren que el capital humano es definido por algunos autores como un activo intangible, por tanto, cabe contextualizar estos activos, Lopes de Sá (1995:35) (13), afirma que los activos intangibles o sin cuerpo o activos invisibles o inmateriales “son bienes que no se pueden tocar, pegar”, por ejemplo se puede citar las marcas y patentes, o el capital humano, etc., por su parte, Kaplan y Norton (2001:78) (14), proponen la siguiente definición de activos intangibles: "*Activos intangibles, como conocimiento*

y tecnología, raramente ejercen un impacto directo sobre los resultados financieros, sobre la forma de rédito y beneficio. Las mejoras en los activos intangibles afectan a los resultados financieros por medio de las cadenas de relación causa-efecto, envolviendo dos o tres resultados intermedios".

Rivero y González (2003)(1), refiere por su parte que Ordóñez (15), define que los *Activos Intangibles* "son aquellos que poseen valor sin tener dimensiones físicas y están localizadas en las personas (empleados, clientes, proveedores) o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y cultura organizativa".

Por su parte Sarriegi, J.M. (2000)(16), define al Capital Intelectual, partiendo de las siguientes categorías:

- **Capital humano:** Conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.
- **Capital estructural:** Conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.
- **Capital relacional:** Valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores.).

Es importante destacar que dentro del Capital Estructural, Edvinsson y Malone (1998)(17) plantean que a su vez este capital puede dividirse en: Capital Organizacional (que incluye las inversiones en

sistemas y herramientas que facilitan la difusión del conocimiento tanto en el interior de la organización como fuera de ésta, o sea, que abarcaría las tecnologías), el Capital de Innovación (que se refiere a los resultados de la innovación en forma de propiedad intelectual, aquí se ubicarían las marcas, las patentes) y el Capital de Proceso (referido a los procesos, las normas, es decir, a las técnicas de trabajo que permiten aumentar la eficacia).

El Capital Relacional y el Capital Estructural siempre pertenecerán a la organización, en cambio, el Capital Humano nunca podrá ser de su propiedad, por lo que se debe priorizar su gestión, pues de no hacerlo se puede perder, si su poseedor se retira de la empresa. Al romperse éste, se impide el desarrollo del conocimiento futuro y se reduce su utilidad y valor.

En su conjunto, el Capital Intelectual de las organizaciones es la principal ventaja competitiva; y de cualquier forma, es considerado como un concepto de stock, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (es un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

Actualmente las organizaciones con recursos tangibles parecidos se pueden diferenciar cuali y cuantitativamente por la efectividad de sus activos intangibles. La ventaja fundamental estriba en cómo se gerencia el conocimiento individual y colectivo.

La organización debe desarrollar las capacidades intelectuales de sus recursos humanos, su capacidad de aprendizaje para la innovación y la creación de nuevos conocimientos.

1.2.1. El Conocimiento.

El conocimiento ha sido clasificado desde el punto de vista de diferentes autores, que responden a distintas variables como el propósito y el origen.

Por ejemplo, Polanyi (1962) (18) apunta la existencia de dos dimensiones del conocimiento: conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Para éste autor el conocimiento tácito es aquel que se encuentra en la mente de las personas; y que es el producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, lo cual resulta difícil expresar o formalizar.

Es aquel conocimiento que la persona tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando.

Por su parte define que, el conocimiento tácito es altamente personal y difícilmente transferible o comunicable. El conocimiento tácito define el contexto que permite que una percepción focalizada sea posible y que resulte comprensible y fructífera. Su transmisión, de ser posible, requiere de actividades conjuntas y compartidas.

En cuanto al conocimiento explícito es el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado en palabras, oraciones, números o fórmulas, en general independiente de contexto alguno. También se lo suele identificar como conocimiento codificado ya que puede ser expresado fácilmente de modo formal y ser transmitido a otros de modo igualmente sencillo.

Sobre la base del stock de conocimiento tácito y explícito que los individuos poseen, pueden generar un nuevo y mayor stock de conocimiento tácito por la interacción de dos factores. En primer lugar, actúa un factor cognoscitivo que se funda en los “modelos mentales” que los seres humanos se forman continuamente respecto del mundo y que por medio de esquemas, paradigmas y puntos de vista les permite crear y modificar, en su mente, analogías y diferenciaciones. En segundo lugar, está presente un factor técnico referido al know-how concreto y a las reglas de decisión aplicables a situaciones y contextos específicos.

Por su parte Nonaka et. al.(2000) (19) identifica, estos dos tipos de conocimientos, y los define como:

- Conocimiento Explícito: Conocimiento formal y sistemático. Por esta razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de especificaciones de producto, una fórmula o incluso un programa de ordenador.

- Conocimiento Tácito: es un conocimiento personal, resulta muy difícil formalizarlo y, por lo tanto, es difícil comunicarlo a los demás. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto.

Este autor indica además que la diferenciación entre conocimiento explícito e implícito nos indica las cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una empresa, el cual se desarrolla al “transferir” estos tipos de conocimientos entre si.

El modelo de proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1997) (20) describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases (ver Anexo figura): (I) socialización –los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo –, (II) externalización –el conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito –, (III) combinación –intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, etc.– y (IV) interiorización o aprendizaje –el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

Por ello, todo modelo de Gestión del Conocimiento estará típicamente basado en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito. La codificación se fundamenta en almacenar conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos, de manera que éste pueda ser utilizado con posterioridad. Por su parte, la difusión y socialización del conocimiento tácito consiste en fomentar la comunicación entre los individuos que componen la organización a fin de que se vuelva colectivo su conocimiento individual.

La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito. La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito,

que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. De la Cruz, Peñas, (2006)(21)

Por tratarse de un campo de estudio recientemente incorporado a las Ciencias de la Administración, los conceptos asociados y la terminología relacionada todavía se encuentran en fase de desacuerdo por parte de los investigadores y expertos, lo que justifica no sólo la necesidad de explicar los nuevos conceptos – o viejos con nuevo significado – sino también identificar una pauta de nomenclatura para ser utilizada a lo largo del capítulo.

Rivero y González (2003)(1) señala en su Tesis que Sanguino,(1994) (22) en sus investigaciones realizó una revisión de los principales autores en dichas materias compilando varias acepciones de la palabra, las definiciones más significativas para estos términos fueron:

Dato: “Elemento o cantidad conocida que sirve de base para la resolución de un problema”. “Principio en el que se asienta una discusión”. “Elemento o base para la formulación de un juicio”. “Lo que se presenta a la conciencia como inmediato, no construido o no elaborado”.

“Elemento de información o representación de hechos o de instrucciones, en forma apropiada para el almacenamiento, procesamiento o transmisión por medios automáticos”.

Información: “Acto o efecto de informar (se), informe”. “Datos acerca de alguien o de algo”. “Comunicación o noticia traída al conocimiento de una persona o del público”. “Instrucción, dirección”. “Conocimiento amplio y bien fundamentado, resultante del análisis y combinación de varios informes”. “Según la teoría de la información, medida de reducción de la incerteza, sobre un determinado estado de cosas, por intermedio de un mensaje (en este sentido, información no debe ser confundida con significado y presentarse como función directa del grado de originalidad, imprevisibilidad y valor sorpresa del mensaje, siendo cuantificada en bits de información)”.

Conocimiento: “Acto o efecto de conocer”. “Idea, noción”. “Noticia, ciencia”. “Práctica de vida, experiencia”. “Discernimiento, criterio, apreciación”. “Conciencia de sí mismo, acuerdo”. “En el sentido más amplio, atributo general que tienen los seres vivos de regir activamente el mundo circundante, en la medida de su organización biológica y en el sentido de su supervivencia”.

De manera sintetizada se pudiera considerar que, el conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Los mismos se convierten en información cuando su creador les añade significado, éstos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información. A su vez para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Por lo que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones, etc.), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Digamos pues, que lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos; pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni para estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia). Es decir que cada información variará de acuerdo a la capacidad de interpretación de los datos, ofrecidos en la información, que está siendo analizada, dependiendo en gran medida del conocimiento, así como de la experiencia individual del individuo.

En definitiva, los datos una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización se convierte en Capital Intelectual. Maroto (2002) (25).

A su vez, Davenport y Prusack (1998) (23) definen datos como “un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos”. Resaltan además que “en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”. Los datos apenas registran el hecho, sin proveer ningún juicio de valor o interpretación.

Lo que diferencia a los datos de la información es la dinámica, que entra en las organizaciones, formal o informalmente y es susceptible de variadas interpretaciones. El significado de la información depende de la utilidad que esta incorpore y de la percepción y la necesidad de quien la reciba.

Llegando a la dificultad conceptual de abordar nuevos tópicos sobre Gestión del Conocimiento, Spender (1996)(4), cree que parte de la referida dificultad responde a que el conocimiento es “un término fluido y difícil de ser definido”. Indica también que el conocimiento posee características que son convencionales y otras no convencionales como “la extensión y contextualización que lo transforman en un bien público, además de las características que le permiten ser comprado y vendido, pudiendo así, ser un bien privado”.

Sveiby (1997) (24) al responder a la pregunta “¿Qué es conocimiento?” afirma que no existe consenso, ni aceptación de modo general, de ninguna definición de la palabra.

Refuerza también los variados significados que la palabra conocimiento tiene en diferentes lenguas y que la definición dependería del contexto donde se aplicara. Afirma que el conocimiento debería tener cuatro características:

- Es tácito: porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos.
- Es orientado a la acción: porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos.
- Está sustentado por reglas: porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permiten actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles.
- Está en constante cambio: porque el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

El Programa General de la UNESCO define a la información como la forma tangible de comunicar conocimiento, coincidiendo ambos términos, por primera vez, en una definición de alcance internacional.

Al respecto se puede afirmar que existe una estrecha relación entre información y conocimiento, incluso durante mucho tiempo se han concebido como sinónimos. Jensen, B. (1998:44-47) (25) contribuyó a la distinción entre ellos afirmando que informar es un proceso, una actividad, y conocer es un estado mental, de tal forma que el conocimiento es el estado de conocer. ... *“El conocimiento es todo lo que un ser ha aprendido o asimilado – valores, hechos o información – y organizado de acuerdo a aquellos conceptos, imágenes o relaciones que ha podido dominar...”*.

La información posee una naturaleza física, objetiva y tangible; el conocimiento es subjetivo y no manipulable físicamente, es una abstracción mental. La información es la forma tangible del conocimiento, es producto y base de la producción del conocimiento.

En resumen, la información es la materia prima y el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se agrega valor. El aumento de valor de los productos y servicios debe efectuarse a partir de un conocimiento expresado como información que incide en los diferentes resultados a saber como reducción de plazos, mayor precisión, etc.

1.2.2. Gestión del Conocimiento.

La denominación: Gestión del Conocimiento, tiene dos componentes, por una parte, el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas; y por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y, por ende, incentiva la toma de decisiones.

Es, de cualquier manera, un concepto complejo por abarcar temas relativos a los problemas del conocimiento individual y colectivo de la organización. (Ver Anexo I-B)

Rivero y González, (2003) (1), expresa en su Tesis que existen muchas definiciones diferentes de la Gestión del Conocimiento. Ésta se puede definir partiendo de tres enfoques fundamentales:

- El enfoque mecanicista o tecnológico: El que se caracteriza por la aplicación de la tecnología y los recursos. En este enfoque la Gestión del Conocimiento se preocupa por la mejor accesibilidad de la información, la tecnología de Networking y el Groupware en particular.
- El enfoque cultural o del comportamiento: El que establece la Gestión del Conocimiento como un problema de la gerencia. En el que la tecnología no es la solución, sino los procesos. Se preocupa por la innovación y la creatividad. Se hace necesario que la conducta y la cultura organizacional sean cambiadas.
- El enfoque sistémico: Que retiene el análisis racional de los problemas del conocimiento. Éste enfoque encuentran las soluciones en una variedad de disciplinas y tecnologías. La tecnología y la cultura son importantes, pero deben ser evaluados sistemáticamente; los empleados pueden

ser o no reemplazados, aunque las prácticas se deben cambiar. La Gestión del Conocimiento se mira desde un punto de vista holístico.

Prieto (2004:63) (26), señala en su Tesis Doctoral que *“Gestionar el conocimiento significa reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a 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 tanto, constituye una herramienta fundamental con la que cuentan los directivos de las organizaciones para ordenar racionalmente los sistemas de aprendizaje y para tratar de conseguir el éxito de la organización sobre la base de su conocimiento y de los procesos relacionados con él”*.

Al respecto, diversas son las denominaciones dadas por los expertos para la comprensión de la Gestión del Conocimiento.

Quintas (1997:35) (27) sostiene que es: *“el proceso de gerenciar continuamente el conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos para desarrollar nuevas oportunidades.”*

Por su parte Macintosh, (1997:56) (28) expresa que: *“La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como requerido, la planeación y el control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.”*

Brooking (1997:42) (11) ofrece otro concepto de este enfoque, el que define como: *“el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca y se preocupa además por las tácticas y estrategias para gestionar los recursos humanos.”*

En cuanto a Prusack, (1997:32) (2), la Gestión del Conocimiento tiene que ver con: *“la gestión del entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos.”* Este autor reconoce la importancia de la vigilancia del entorno y del trabajo en equipos, como una vía del intercambio de conocimientos entre sus miembros.

Por su parte Carrión (2002:5) (29), la identifica como *“El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”*. Carrión reconoce de esta forma la posibilidad que tiene el Capital Intelectual de gestionar a través de los procesos y sistemas de la organización alcanzar la eficiencia y la ventaja competitiva.

Hay otros que además de relacionar este enfoque con los recursos humanos lo hacen también con la tecnología. Relacionado con esto, Goñi (1999:17) (30) enuncia: *“la Gestión del Conocimiento es una corriente modeladora de la transformación de las empresas, introduciendo la consideración de otro recurso más (el conocimiento), 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.”* Reconoce de esta forma la importancia de este sistema de gestión como agente de cambio en la organización de nuestros días, resaltando el papel de las capacidades de las personas y del desarrollo de las tecnologías de la información.

Respecto a lo antes expuesto, debemos hacer las siguientes consideraciones:

Los autores de forma general conceptualizan, de una forma u otra, la Gestión del Conocimiento como un proceso social y tecnológico, dentro del enfoque sistémico donde recursos humanos desempeñan un rol protagónico.

La Gestión del Conocimiento es una herramienta para abordar los problemas del conocimiento en los procesos organizacionales, y su correcta utilización para generar habilidades con el propósito de saber adaptarse a las exigencias del entorno y de esta manera crear mecanismos que faciliten el desarrollo de las capacidades de aprendizaje en la organización.

Por tanto, la Gestión del Conocimiento crea valor con los activos intangibles de la organización. La sabiduría individual se convierte en colectiva, se captura y se distribuye hacia las áreas de la organización donde se necesite, es decir, persigue trasladar el conocimiento con un emisor que lo posee a un receptor que lo requiere. Esta se proyecta al futuro mirando el pasado: los conocimientos que una vez se utilizaron en los diferentes procesos organizacionales pueden reutilizarse en el futuro, de manera que se minimice el consumo de recursos materiales y humanos en su realización.

La tecnología tiene un carácter dual dentro de este enfoque. Si bien es cierto que no se debe concebir como la instalación de un programa o la creación de una Intranet, aunque se vendan diferentes aplicaciones relacionadas con ella, tampoco se debe minimizar su importancia como soporte donde confluyen las informaciones generadas diariamente en las organizaciones; las que representan el conocimiento y, al mismo tiempo, permiten que los miembros de la organización las transformen en nuevo conocimiento, convirtiéndose en sus productores, elemento más importante de la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es, ante todo, un proceso cultural. Las organizaciones dentro de su cultura deben propiciar y recompensar el intercambio de conocimientos porque de otra manera la tecnología no puede resolver los problemas cognoscitivos de la organización, la capacidad de respuesta, la productividad y la competencia organizacional.

Teniendo en cuenta todos los elementos y definiciones, expuestos sobre la Gestión del Conocimiento, estamos en condiciones de expresar nuestra propia definición en cuanto a que *“La Gestión del Conocimiento es la Gestión que realiza la organización, en función de la utilización y del aprovechamiento óptimo del conocimiento que poseen sus miembros, a través del intercambio continuo y la apropiación constante de nuevos conocimientos, los cuales propiciarán la mejora continua en los procesos organizacionales y en la eficiencia de la organización”.* (Autora)

Por otra parte es importante tener en cuenta que hoy día, es una realidad que tanto la aplicación de técnicas gerenciales modernas, como el empleo de las nuevas tecnologías, tienen un desarrollo pobre en los países menos industrializados y se ha identificado que algunas de las barreras más importantes no son las tecnológicas, sino las culturales, relacionadas con la cultura, las estructuras organizacionales y los procesos de gestión, además de la escasez de recursos. Es necesario crear los cimientos de una cultura organizacional que reconozca el valor que tienen para una organización el uso adecuado de la información y la insustituible importancia de utilizar y preservar los conocimientos adquiridos por los trabajadores en el transcurso del tiempo que son, a su vez, parte estratégica de su patrimonio. Por lo que la Gestión del Conocimiento es un importante método de trabajo que propicia, auxiliado de las tecnologías, el desarrollo de una cultura organizacional adecuada.

1.2.3. Aprendizaje Organizacional.

Las exigencias a las que están sometidas las organizaciones, debido a la frecuencia de los cambios cada vez más complejos e impredecibles, y acelerados, requieren que las mismas, se adapten con la mayor brevedad posible para poder subsistir y así prolongar su existencia. Éstas deben ser ágiles, capaces de cuestionar su pasado y de hacer las cosas de forma diferenciada y, para ello, el conocimiento es la clave para mantener la actitud abierta hacia el cambio y hacia una mejora continua. Por lo tanto se impone que no pueden confiar exclusivamente en mantener de sus conocimientos y habilidades actuales, sino que deben ser capaces de desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, conservando la capacidad de ajustarse de sus características propias de la organización y a las transformaciones del entorno. Todo esto se hace posible a través del aprendizaje organizacional.

Prieto (2004:24) (26), expresa que *“la mayor parte de los estudios e investigaciones enfocados hacia esta cuestión definen el aprendizaje por sus efectos, reconociendo que “es una condición para el cambio sostenido en el estado del conocimiento de un individuo o de una organización”, cambio que se refiere tanto a las cualidades del conocimiento que se posee, como al grado de maestría con el que se sabe y se puede actuar sobre lo que sabe”*.

Refiere además que varios autores han expresado que por medio del aprendizaje la organización alcanza un estado de ajuste con las condiciones del entorno, bien sea como resultado de los procesos de feedback o evaluación de la información sobre los errores pasados de la organización, o bien gracias a la respuesta aportada a las acciones e iniciativas de la organización. El aprendizaje puede se puede concebir como un proceso iterativo, tanto de adaptación como de manipulación de las demandas de un entorno creciente en actividad y variedad, Hedberg, (1981) (31), en el que el conocimiento es el resultado de ese aprendizaje (Kogut y Zander, (1992) (32); Miller, (1996) (33); Alle, (1997) (34); Vera y Crossan, (2000) (5), de tal forma que el saber hacer de una organización en el mercado emana de su capacidad para el aprendizaje.

Referente al tema del conocimiento organizacional se ha escrito mucho en general y de Gestión del Conocimiento en particular, en un intento de posibilitar la concienciación de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento.

En la literatura se aprecia una división de la Gestión del Conocimiento en:

- La gestión funcional del conocimiento: donde las compañías, conscientes de la necesidad de distribuir información en la organización, están empleando una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento.
- La gestión estratégica del conocimiento: que establece un equilibrio del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en conformidad.

Pero antes de definir la estrategia a seguir, las organizaciones deben dejar preestablecidas algunas cuestiones fundamentales, que pueden ser: desde compartir los mismos códigos lingüísticos, crear una estructura de compartir los conocimientos, hasta la creación de una adecuada infraestructura tecnológica. Al respecto, Macintosh (1997)(35) enumera las siguientes cuestiones:

- Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la organización, que asegure que el conocimiento se extienda correctamente.
- Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios.

Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

Las estrategias organizacionales respecto a la implantación de la Gestión del Conocimiento asumen diferentes componentes enfocados a tratar el conocimiento en su ciclo de vida muy similar a los de la información dentro de la Gestión de Información. Probst (1997:27) (36) resume estos componentes:

- *Objetivos del conocimiento: Determinar el conocimiento que necesita la organización, la cultura, la importancia del conocimiento en las estrategias organizacionales.*
- *Balance de Conocimiento: Localizar dónde se encuentra el conocimiento, quiénes son los expertos y qué conocimiento poseen, realizar mapas de conocimiento.*
- *Adquirir Conocimiento: Combinar las capacidades de generación interna de conocimiento con identificación de los que se encuentran en el exterior, para la obtención de la cultura organizacional.*

Hemos reconocido la importancia del aprendizaje organizacional y como elemento fundamental el papel que juega el Capital humano, cuyo valor para la empresa éramos incapaces de medir con precisión. De unos años a esta parte, nos hemos encontrado con la necesidad de medirlo, gestionarlo y controlarlo de una forma más eficiente y concreta. Es por ello, que se han ido conformando modelos que delimitan los componentes del Capital Intelectual, y miden en función de determinados criterios. Las experiencias más importantes, se expresan en el cuadro resumen (Anexo I-C).

1.3. Cuba y su inserción Internacional. Necesidad de la aplicación de la Gestión del Conocimiento.

La mayor fortaleza del pueblo cubano, está basada en gran medida en su conocimiento, en la utilidad que se le da al mismo, en beneficio de nuestro pueblo y los pueblos del mundo, a través del Internacionalismo, la Batalla de Ideas ha sido la expresión más genuina de estos principios. Al respecto nuestro comandante en Jefe Fidel Castro, ha expresado que: *“La Batalla de Ideas se ha convertido en una revolución del conocimientos y de formación de Capital Humano”*. Castro (2005)(37)

Actualmente existen en Cuba varios factores que propician la aplicación de las técnicas de Gestión del Conocimiento, en función del desarrollo social y económico en que el está inmerso el país. Entre las que se destacan los siguientes:

- El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica
- El Perfeccionamiento Empresarial
- La Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana
- La Política Nacional de Información
- Los programas audiovisuales.

Según se expresa en las *“Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba”*, del CITMA. (2002) (38)

La acción coordinada y armónica de estos elementos determinan que la perspectiva de las organizaciones cubanas para la utilización exitosa de la gestión del conocimiento sea real y beneficiosa. A pesar de que cada uno de estos factores incide de modo diferente sobre las entidades.

En Cuba a diferencia de otros países, esto no depende únicamente de las fuerzas propias del mercado, sino que la sociedad cubana actúa conscientemente y toma las medidas necesarias para que así sea, en busca del objetivo de la eficiencia y la competitividad de la economía nacional.

La aplicación de estos elementos, hará que cada vez más las entidades económicas cubanas tengan condiciones adecuadas para emplear la Gestión del Conocimiento.

Cuba desde los orígenes de la Revolución se previó la estrecha relación que existe entre la base económica y los efectos sociales, con la finalidad de dar una solución a este dilema, se desarrolló la campaña alfabetización, así como el desarrollo de otras políticas y programas con el objetivo de erradicar los problemas sociales, y desarrollar una cultura general integral que incida de manera positiva en la calidad de vida de nuestro pueblo, por lo que nadie está desamparado sin recibir los beneficios de todos estos programas, lo que ha traído como consecuencia que se cuente con una mano de obra altamente calificada y tasas de mortalidad infantil y de alfabetización a la misma altura de países del primer mundo.

Si en la sociedad actual, el conocimiento juega un papel primordial para alcanzar la competitividad, entonces quiere decir que contamos con el elemento esencial teniendo en cuenta el alto nivel de preparación de nuestra fuerza de trabajo, de nuestros profesionales y la cultura en general adquirida por los cubanos, quiere decir esto, que se necesita el desarrollo de estrategias organizacionales para encauzar estos esfuerzos y convertir a nuestro sistema empresarial, en lo que realmente necesita el país, empresas productivas, eficientes y competitivas.

El Perfeccionamiento Empresarial, ha desarrollado un nuevo enfoque gerencial, que permitió identificar y reconocer los problemas llamados a su solucionar, como parte del proceso de mejora organizacional, reconociendo la importancia del trabajo en equipo, la dirección participativa, la Dirección Estratégica, los valores, los sistemas de Gestión de la Calidad, términos éstos anteriormente conocidos sólo en el mundo capitalista, y que ha sido retomados ante la necesidad la inserción de Cuba en el mercado internacional, luego del derrumbe del Campo Socialista.

Cuba, con un proyecto de desarrollo que tiene como pilares la justicia social, ha diseñado e iniciado la aplicación de estrategias que permiten convertir los conocimientos y las tecnologías de la información y las comunicaciones en instrumentos a disposición del avance y las profundas

transformaciones revolucionarias; las que han tenido sus cimientos desde la Campaña de Alfabetización, hasta nuestros días, en la gran Batalla de Ideas, por elevar la calidad de vida de nuestro Pueblo y por alcanzar una cultura general integral.

Por otra parte se desarrolla la Industria Cubana de las Tecnologías de la Información, y se propone fortalecer la industria electrónica relacionada con las Tecnologías de la Información y la del Software y Servicios Informáticos.

Particular importancia seguirá teniendo el diseño y producción de equipos médicos cubanos, que han demostrado eficacia incrementando la calidad de la atención de salud en el país y han tenido aceptación en el exterior.

Mientras que la Industria Cubana del Software (ICSW) está llamada a convertirse en una significativa fuente de ingresos para el país, como resultado del correcto aprovechamiento de las ventajas del alto capital humano disponible. Ésta en el ámbito Internacional ha tenido como línea estratégica aprovechar la enorme credibilidad que tiene Cuba en sectores tales como la salud, la educación y el deporte. El continuar la producción sostenida de software de alta calidad en prestaciones, imagen y soporte, para satisfacer las necesidades nacionales en estos sectores, tendrá una positiva repercusión en el incremento de la exportación.

Estos aspectos dan lugar a que la Gestión del Conocimiento tenga una importancia trascendental para nuestro país, al convertirse, en una oportunidad para ser aplicada de forma consecuente en la gestión empresarial cubana, ya que nuestros limitados recursos financieros y materiales, así como el bloqueo económico y comercial al que estamos sometidos, exige que nos preparemos cada vez más, para penetrar en el mercado internacional en condiciones de competitividad, para poder, no solo sobrevivir, sino también para desarrollarnos.

Es por ello que para las empresas cubanas constituye una obligación económica, tecnológica, pero sobre todo moral y política aplicar una correcta Gestión del Conocimiento en aras de lograr un desarrollo sostenido, capaz de lograr producciones competitivas y con alto valor agregado, permitiendo con ello una mayor solvencia económica de la sociedad cubana y el incremento del nivel y calidad de vida de nuestro pueblo.

En cuanto a la instrumentación de la Gestión del Conocimiento en nuestro sistema empresarial, se conocen algunas experiencias, en cuanto a Sistemas de Información, Bibliotecas Virtuales, la Implementación de estrategias, sistemas, estudios, etc., todo ello a nuestro criterio, de manera muy empírica, pues entendemos que aún carecemos del dominio pleno de una temática tan amplia, compleja, interesante e importante a la vez. Por lo que se impone, su estudio profundo y sistemático.

Según expresara García Cabrera, (2001:47) (39) “... No puede surgir una nueva empresa perfeccionada, no puede surgir un centro de investigación perfeccionado, sino tiene incorporado decisivamente estos conceptos que lo lleven a la excelencia y nosotros tenemos que ser hincapié en el tema: *generación, transferencia, asimilación, adaptación, difusión y uso*”

1.4. Conclusiones parciales:

1. El papel del conocimiento y del aprendizaje en el éxito de la organización se ha convertido en un área esencial de investigación, tanto en el campo académico como en el de la práctica empresarial.
2. La Gestión del Conocimiento constituye una herramienta para cualquier organización cuya correcta orientación y alineación con los objetivos y procesos, permite determinar cuál es el conocimiento relevante con que cuenta la misma, identificar el que no está disponible y hacer lo necesario por incorporarlo, y saber aprovechar el que ya está disponible utilizándolo allí donde sea requerido.
3. La capacidad de aprendizaje de una organización, se viene constituyendo como la principal capacidad sobre la cual se sustentan hoy los niveles de competitividad empresarial.
4. Existe consenso de que las tres categorías fundamentales del Capital Intelectual son: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. En su conjunto, el Capital Intelectual de las organizaciones es la principal ventaja competitiva.
5. Para las empresas cubanas constituye una obligación económica, tecnológica, pero sobre todo moral y política aplicar una correcta Gestión del Conocimiento en aras de lograr un desarrollo sostenido, capaz de lograr producciones competitivas y con alto valor agregado, permitiendo con ello una mayor solvencia económica de la sociedad cubana y el incremento del nivel y calidad de vida de nuestro pueblo.

6. Actualmente existen en Cuba varios factores que propician la aplicación de las técnicas de Gestión del Conocimiento, en función del desarrollo social y económico en que el está inmerso el país. Entre las que se destacan los siguientes:

- El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica
- El Perfeccionamiento Empresarial
- La Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana
- La Política Nacional de Información
- Los Programas Audiovisuales.

CAPITULO II. Lineamientos Metodológicos propuestos.

2.1. Propuesta de lineamientos metodológicos para el análisis de la capacidad de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos.

En nuestro país se han dado importantes pasos relacionados con la temática de estudio, y son precisamente las organizaciones las que tienen que llevar a vías de hecho, la Política Nacional de Información y las Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, dictadas por el CITMA, cuyos objetivos se basan en propiciar e impulsar la aplicación de técnicas de gestión de información y del conocimiento en las empresas cubanas con vistas a lograr el avance económico y el desarrollo de las mismas, a través de una adecuada gestión de su capital humano, el conocimiento de los mismos, así como los recursos de información.

A pesar de estos objetivos no se ha logrado aun la apropiación de los mismos, por parte de las organizaciones, existe falta de dominio de estas temáticas, y falta de proyección en función de desarrollar estrategias y acciones para lograr la Gestión del Conocimiento, en función de los recursos y capacidades de que dispone la organización.

A través de este trabajo se pretende elaborar una propuesta de lineamientos metodológicos que permita el análisis de la capacidad de aprendizaje organizacional, de la Empresa de Izaje Cienfuegos, a partir de experiencias obtenidas en otras investigaciones y utilizando otros caso de estudio. Pérez et al. (2005) (40).

A continuación se expone cómo está estructurada la metodología propuesta. (Ver Anexo II-A)

Objetivo:

- Caracterizar y evaluar la situación actual y perspectiva de la actividad organizacional realizando un examen externo e interno de la misma, enfocado a partir del análisis de los procesos y prácticas que favorecen el aprendizaje en la organización.

Es conveniente la creación de un equipo de trabajo multidisciplinario, que sirva de coordinador y facilitador de las actividades el cual deberá cumplir una serie de requisitos con el fin de garantizar criterios debidamente sustentados e imparciales basados en el conocimiento y experiencia, cuyos miembros se caracterizarán por ser:

- Creativos, innovadores, responsables, todo ello demostrado en los resultados de su desempeño laboral.
- Técnicos, directivos, miembros del Consejo de Dirección y especialistas que posean un dominio de la actividad de la organización y que tengan experiencia del trabajo en la misma.
- El equipo deberá contar con un responsable o coordinador de las actividades a ejecutar.

Se proponen un equipo multidisciplinario de Trabajo formado por una representación de cada una de las áreas de la Empresa, lo cual permitirá, emitir criterios profundos, y representativos de cada una de las áreas.

2.1.1. Diagnóstico Externo.

El diagnóstico del entorno permite conocer cuales son los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ambiente exterior de la organización ofrece a su desarrollo estratégico.

Este diagnóstico se divide en dos niveles:

- Entorno General o macroentorno.
- Entorno Específico o microentorno.
- **Análisis del Entorno General.**

El entorno general está formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones. Los límites que se utilicen en el entorno general deben estar en función de las necesidades de la organización, las variables a utilizar según Bueno (1996:399) (41) se pueden agrupar en:

- a) *Dimensión socio – cultural.*
- b) *Dimensión económica.*
- c) *Dimensión tecnológica.*
- d) *Dimensión político - legal.*
- e) *Dimensión ambiental.*

Si bien el análisis del entorno general aporta información muy valiosa sobre el ambiente del que forma parte la organización este análisis debe ser completado con el análisis del entorno específico.

- **Análisis del Entorno Específico.**

El entorno específico o competitivo de la organización esta constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la organización y en los de sus competidores.

Este análisis se realiza atendiendo al comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia, desarrollado por Porter (1982) (42).

Cada una de las cinco fuerzas competitivas, así como sus combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo.

2.1.2. Diagnóstico Interno.

El análisis interno busca realizar una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad global para hacerle frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades de desarrollo estratégico de su gestión, lo cual constituye un proceso de aprendizaje inherente a toda la organización.

En la actualidad se considera especialmente relevante en el análisis interno, la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de que dispone la organización y que son la base del potencial de ésta para generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo, de ahí que el análisis interno este enfocado en el análisis de recursos y capacidades organizacionales.

Desde la teoría de los recursos y capacidades se considera que la organización dispone de un grupo de recursos, más amplios que los aquellos que están considerados en los registros contables y que constituyen el fundamento sobre el que se puede establecer su ventaja competitiva. Los recursos tangibles, y muy especialmente los recursos intangibles, así como las capacidades organizacionales que posea la organización para desarrollar con éxito dichos recursos, determinan lo que la organización es y aquello que le permite distinguirse de sus competidores.

- **Análisis de recursos de la organización.**

La posesión por parte de la organización de recursos valiosos, escasos, inimitables e imperfectamente insustituibles, y su combinación para la generación de capacidades, constituye la fuente de ventajas competitivas duraderas, Grant (1991) (43), Amit y Schoemaker (1993) (44) y Barney (1991) (45).

La teoría de los recursos y capacidades considera como elemento central a los recursos, constituyéndose en su elemento básico de análisis, Grant (1991) (43).

Existen muchas definiciones en la literatura consultada referente al término recursos, pero de forma general se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para poder obtener los bienes o servicios que oferta a sus clientes. De igual modo se han propuesta diferentes clasificaciones de los recursos de la organización, la más elemental y que mejor sintetiza la aportación clave de este enfoque es la que distingue entre recursos tangibles e intangibles, Grant (1991) (43), Viedma (2001)(46), Sainz (2001) (47) y asumiendo la definición de Kaplan y Norton (2001:78) (14), citada en el Capítulo I: *"Activos intangibles, como conocimiento y tecnología, raramente ejercen un impacto directo sobre los resultados financieros, sobre la forma de rédito y beneficio. Las mejoras en los activos intangibles afectan a los resultados financieros por medio de las*

cadena de relación causa-efecto, envolviendo dos o tres resultados intermedios", entre otros, podemos resumir que:

- Recursos tangibles: son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos físicos o medios financieros. Son los recursos más fácilmente identificables, apareciendo en la relación de inventario del patrimonio de la organización. Su valoración está recogida en los documentos contables, también conocidos como activos tangibles o capital contable.
- Recursos intangibles: son aquellos factores que no tienen una manifestación material o física. Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información. La identificación de tales recursos, dada su intangibilidad no aparecen recogidos en los registros contables de la organización. Tienen un carácter muy diverso, pudiéndose incluir en esta categoría desde los derechos de propiedad intelectual, la reputación de la organización, el conocimiento tecnológico de productos y procesos, la calidad y fidelidad de los clientes hasta las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas.

Para muchos autores los activos más valiosos de una organización ya no son los activos tangibles (recursos tangibles) tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los stocks y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles (recursos intangibles) que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, experiencias, valores, actitudes de las personas que trabajan en dichas organizaciones. A estos activos intangibles se les denomina igualmente en la literatura capital intelectual o activos invisibles y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la organización.

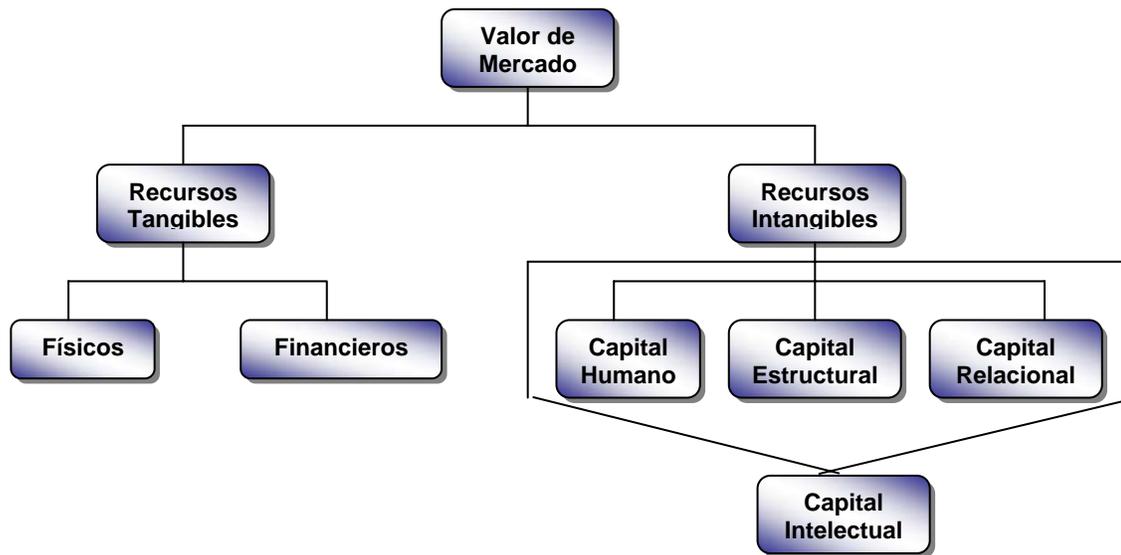


Figura 1: Descomposición del valor del mercado de la empresa
 Fuente: Euroforum, 1998, citado por Pérez et al (2005) (40)

En la Figura 1 se muestra la descomposición del valor de una empresa dada por Euroforum (1998), que recoge de forma comprensible todos los elementos tangibles e intangibles, que pueden generar valor para la empresa.

En la literatura consultada existe un gran número de indicadores propuestas por diferentes autores para cuantificar los recursos tangibles e intangibles de las organizaciones, para nuestro estudio se hemos seleccionado algunos indicadores con los cuales valorar dichos recursos en la organización.

- Recursos Tangibles:

En nuestro trabajo hemos agrupado a los recursos tangibles en activos físicos y financieros.

- a) Activos físicos y financieros.

Los aspectos que mejor contribuyen a establecer diferencias en términos de recursos físicos y financieros disponibles en la organización objeto de estudio, son las variables que se muestran en el Anexo II-B.

- Recursos Intangibles:

Siguiendo el planteamiento sugerido por Steward (1997) citado por Viedma Martí (2001); Euroforum (1998); Bustelo y Amarilla (2001) (48) y la Corporación FUNDIPE (2001) para el análisis de dichos recursos los agruparemos en las siguientes categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional.

a) Capital Humano (CH):

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen a la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento. Se entiende por capital humano al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender. Euroforum (1998) (48).

b) Capital Estructural (CE):

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Incluye todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y conocimientos, la tecnología disponibilidad, las patentes, los sistemas de gestión. El CE es propiedad de la empresa, queda en la organización una vez que los trabajadores se han marchado a sus casas.

c) Capital Relacional (CR):

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar

nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

Para la medición de los recursos intangibles utilizaremos las variables que se en el Anexo II-C.

Los indicadores correspondientes a los recursos tangibles pueden ser determinados revisando la documentación existente en la organización, así como con la observación directa, para el caso de los recursos intangibles se pueden utilizar encuestas y cuestionarios que pueden ser aplicados a trabajadores (para valorar el capital humano y estructural) y a clientes (para valorar el capital relacional).

- **Análisis de las capacidades organizacionales.**

Dentro del análisis de capacidades deben abarcarse tanto las capacidades que la organización posee actualmente como las que requiere para dominar el sector al cual pertenece, es decir, aquellas que permitan desarrollar una estrategia de largo plazo que genere una base sólida para establecer la sustentabilidad (durabilidad, transparencia, transferibilidad y duplicidad) requerida por la organización, Pavez (2001) (51).

Para examinar las capacidades que posee una organización es necesario hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan varios enfoques: Pérez, M, et al. (2005)(40)

1. Una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa: es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

2. A partir de los productos y/o servicios que brinda la organización: en este caso se comparan los productos y/o servicios que brinda la organización con los de organizaciones similares, permite identificar el nivel de conocimientos de la organización, los conocimientos que son claves, por raros o escasos, y que permiten la obtención de ciertas ventajas competitivas
3. A partir de los procesos o actividades: Este enfoque consiste en analizar las competencias de la organización asociada a cada uno de los procesos de la organización, y que marcan la diferencia con el resto de las organizaciones de la competencia.

Proceso: es el conjunto de actividades que reciben uno o más “entradas” generan valor añadido y suministra un producto o servicio a un cliente externo o interno, es decir, es un conjunto de actividades que producen un resultado con valor para el cliente. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

En el estudio se analizan las capacidades organizacionales enfocadas a los procesos de la organización, desarrollando los siguientes pasos:

- 1) Definición de los procesos de la empresa.
- 2) Determinación de los procesos claves.
- 3) Análisis y descripción de subprocesos claves.
- 4) Descripción de actividades en cada uno de los procesos claves.

Competencias claves: son aquellas capacidades organizacionales que poseen un alto grado de incidencia en los procesos de la organización, fundamentalmente en los procesos claves, son difíciles de imitar y hacen a la organización diferente y sobre ellas se pueden sostener ventajas competitivas.

Desarrollo de los pasos:

- 1) Definición de los procesos de la organización.

Para la confección del flujo del proceso de la organización es necesario aplicar diferentes técnicas que permitan identificar las entradas y salidas del proceso, entre las técnicas más utilizadas se

encuentran la entrevista individual, la observación directa, la revisión de documentos y el trabajo con los expertos. Con toda la información aportada por las técnicas utilizadas se está en condiciones de confeccionar el flujograma de procesos.

2) Determinación de los procesos claves.

La determinación de los procesos claves se realiza con la ayuda de los expertos, aplicando para ello una herramienta (encuesta) con la cual evaluar la influencia de dichos procesos en los objetivos estratégicos de la organización de forma que puedan ser valorados en débil, medianamente y fuertemente importantes.

3) Análisis y descripción de los subprocesos claves.

Para analizar y describir cada uno de los procesos claves se puede utilizar la técnica SIPOC, que permite definir los proveedores (S), las entradas (I), el proceso en si (P), las salidas (O) y los clientes (C), logrando de esta forma una descripción detallada de cada uno de los procesos claves y secundarios de la organización.

4) Descripción de actividades en cada uno de los procesos claves. (Procesos Estratégicos)

Para describir las actividades por procesos claves se deben realizar varias sesiones de trabajo con los expertos hasta definir todas las actividades que se desarrollan por cada uno de los procesos claves.

Retomando lo tratado en el capítulo I referente al ciclo de generación del conocimiento descrito por Nonaka y Takuechi (1997) (20), en donde se identifican las 4 etapas: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización o Aprendizaje, y el tránsito del conocimiento tácito y explícito por cada una de estas etapas. Partiendo de éstos se sugiere sea identificado el tipo de conocimiento que se asocia a los procesos, cómo se manifiestan estos tipos de conocimiento en cada proceso, y de acuerdo a ello trazar acciones para lograr que se cumpla la transmisión o asimilación de los conocimientos, de acuerdo al proceso que se lleve a cabo.

Para analizar estos procesos se sugiere realizarlo a través del análisis de los. Conocimientos vs Procesos, (Anexo II-D).

Una vez desarrollado estos análisis finalmente se pasan a la identificación de las capacidades que posee la organización y las brechas.

- **Identificación de las capacidades organizacionales.**

La identificación de las capacidades organizacionales serán evaluadas a partir del análisis integral de los resultados obtenidos anteriormente e independientemente en:

- Análisis de los recursos
 - a) Tangibles.
 - b) Intangibles.
- Análisis de los procesos.

Se sugiere que pueden ser utilizadas algunas de las herramientas creativas para el análisis de problemas, como por ejemplo la tormenta de ideas o brainstorming, y el Diagrama Causa- Efecto o Diagrama de Ishikawa.

- **Identificación de las Brechas.**

Al igual que en la identificación de las capacidades organizacionales, la identificación de las brechas son resultado del análisis integral. En el cual se pueden emplear un conjunto de herramientas que faciliten el análisis, como pueden ser:

- Métodos de expertos.
- Método SAATY

.2.2. Conclusiones Parciales.

1. Los lineamientos metodológicos que se establecen facilitan el análisis de la situación actual que presenta la empresa, en cuanto a diferentes recursos tangibles e intangibles y sus procesos, con vistas al análisis de la capacidad de aprendizaje que presenta la organización.
2. Es necesario lanzar toda la organización a la búsqueda de iniciativas de Gestión del Conocimiento, apoyados en el grupo multidisciplinario creado para tales efectos; para lograr que

se capitalicen las experiencias e iniciativas y crear en la práctica las condiciones idóneas que permitan transitar con éxito en la consecución de los objetivos que se trace la empresa y diseñar mecanismos apropiados que le permitan que los conocimientos sean fomentados y puestos en función del desarrollo de la misma.

CAPÍTULO III. Aplicación práctica de la metodología en la Empresa Izaje Cienfuegos.

3.1. Caracterización del objeto de estudio.

La Empresa Izaje Cienfuegos, perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción de Cienfuegos (GECC), fue aprobada por Resolución Ministerial No. 105-98, del Ministro de Economía y Planificación, como resultado del estudio para la mejor utilización de los medios y equipos de Izaje en las empresas del territorio; decidiéndose por el organismo central centralizar los mismos con los siguientes objetivos:

- Mejor aprovechamiento y utilización de los medios de Izaje.
- Lograr mayor y mejor atención a los equipos y medios especializados.
- Recuperación de la técnica que económicamente sea factible.
- Prestación de servicios a todas las empresas del MICONS y a terceros.
- Facilitar la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos.
- Buscar una mayor eficiencia en la gestión empresarial.
- Lograr un mejor cumplimiento del triángulo de la calidad en nuestros compromisos. (calidad, plazo, costo).

Su Objeto Empresarial, aprobado es el siguiente:

Con alcance al Sistema del Ministerio de la Construcción y a Terceros:

- Prestar servicios de alquiler de grúas y otros equipos mecanizados de izaje; de reparación y mantenimiento de grúas y otros equipos mecanizados de izaje y realizar la producción y comercialización mayorista de dispositivos de izaje, todos ellos en moneda nacional y divisa.

- Ofrecer servicios de asistencia técnica y consultoría en la utilización de medios y dispositivos de izaje; de alquiler de equipos de transporte de carga general y especializada, así como de medios y accesorios de izaje, todos ellos en moneda nacional.

Cuenta con una estructura de dirección compuesta por:

- Dirección General.
- Cuatro Direcciones (Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos)
- Cuatro Bases (Izaje Cienfuegos, Izaje Varadero, Aseguramiento y Servicios Generales)

(Ver Anexo III-A)

La empresa implanta el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2002, y a partir del año 2003, certifica su Sistema de Gestión de la Calidad, por la Norma cubana ISO 9001-2000.

Los principales Proveedores:

La organización cuenta con suministradores nacionales, los principales son: TRANSIMPORT, CONSTRUCIMPORT, TRACTOIMPORT, DIVEP, ECIMETAL, CUBAPARTES, SOMECA, MAPRINTEL, ARGUS, GEOCUBA, CUBALUB, REPARADORA GRANMA, COPEXTEL, ETECSA.

Los Competidores:

En el entorno competitivo de la empresa se destacan: Cubiza, Izaje Cienfuegos, UNECA, CUPET. En el caso de CUPET sus servicios están dirigidos a garantizar las necesidades de su propia empresa, las cuales son abundantes y no le permite una incursión fuerte en otros segmentos del mercado.

Los clientes.

Entre los clientes fundamentales se encuentran: el Partido Comunista de Cuba, (PCC), el Poder Popular, (PP) el Ministerio de la Industria Básica, (MINBAS), el Ministerio de la Construcción (MICONS), Sideromecánica, (SIME), Ministerio del Interior, (MININT), Ministerio de la Agricultura, (MINAG).

La Misión de la empresa se define como:

Tesis en opción del Título de Master en Dirección.

Autora: Lic. Margarita Ruiz García.

“Somos la empresa que ofrece la solución para el movimiento y colocación de cargas, del territorio central del País, distinguida por un SGC certificado por las ISO 9001, que agrega valor, a través de los servicios de Dispositivos de Izaje, Consultoría y Asistencia Técnica, con un colectivo caracterizado por la profesionalidad, consagración y sentido de pertenencia”.

La Visión está definida como:

“Izaje Cienfuegos es la representación de la más confiable y efectiva solución en el movimiento y colocación de cargas, caracterizada por su alta seguridad, rapidez y profesionalidad. Esto, soportado por un liderazgo en el mercado nacional y un comprometimiento de su personal que respalde una gestión innovadora con los más avanzados enfoques, garantizando así el camino hacia la excelencia empresarial”.

Las áreas de resultados clave (ARC) definidas en la Estrategia Empresarial y sus estrategias principales son:

Áreas de Resultado Clave.

- Base Izaje Cienfuegos (BIC).

Estrategia: Garantizar un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.

- Talleres.

Estrategia: Mantener una adecuada política de Servicios Técnicos.

- Base Izaje Varadero (BIV).

Estrategia: Elevar los niveles de gestión con vistas a lograr un alto grado de satisfacción de nuestros clientes y trabajadores.

- Operaciones.

Estrategia: Garantizar la elevación de la eficiencia e incrementar el desarrollo empresarial

- Aseguramiento.

Estrategia: Asegurar las materias primas y materiales, piezas de repuesto e insumos necesarios, para el buen funcionamiento de los procesos empresariales

- Recursos Humanos.

Estrategia: Lograr la consolidación del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos

- Informática.

Estrategia: Perfeccionar el uso y explotación de las Tecnologías de la Informática y de las comunicaciones

- Contabilidad y Finanzas.

Estrategia: Mantener un estricto control de las operaciones financieras y los recursos de la empresa

- Ambiente de Control.

Estrategia: Supervisar y monitorear las acciones de control, para impedir la ocurrencia de hechos de corrupción, ilegalidades o desvío de recursos

- Gestión de la Calidad.

Estrategia: Mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), a través de la introducción de mejoras, y la ampliación del alcance.

- Servicios Generales.

Estrategia: Elevar la calidad en la atención y servicios brindados a nuestros trabajadores.

En el Anexo III-B, se expone el mapa de los procesos de la Empresa Izaje Cienfuegos que identifica las interacciones más notables de los mismos.

3.2. Metodología de la Investigación realizada.

En los capítulos anteriores se ha conformado el marco conceptual de la tesis, así como la propuesta de la metodología a aplicar para el análisis de la capacidad de aprendizaje en la organización objeto de estudio.

Esta metodología nos indica la necesidad de profundizar en el análisis de los factores que facilitan el desarrollo de la capacidad de aprendizaje existente en una organización, así como en sus consecuencias. Por ello, en este epígrafe proponemos establecer el trabajo empírico de la

investigación, cuyo objetivo concreto es contrastar los datos obtenidos, con la metodología propuesta, ver Anexo II-A.

A continuación, procedemos a explicar de qué manera se ha llevado a cabo este proceso de investigación, distinguiendo cada una de las etapas que componen nuestro análisis, y detallando la forma en que tiene lugar la selección de los expertos, recogida de la información y el proceso de selección de la muestras del objeto de estudio. Por último, definimos brevemente las diversas fases y procedimientos estadísticos necesarios para llevar a cabo el análisis empírico de la información.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo de los elementos de la muestra, se utilizó la expresión:

$$n = \frac{N pq}{(N-1) B^2/4 + pq}$$

Donde:

p= proporción de elementos que cumplen la condición que se analiza.

q = 1- p proporción de elementos que no cumplen la condición que se analiza.

D = B²/4 donde B = Error dado por el investigador.

N = Tamaño de la población.

Si no se conocen exactamente p y q, entonces: si p = q= 0.5, se calculará el número mayor de elementos de la muestra, de la población N.

De acuerdo a los instrumentos aplicados fueron aplicados diferentes números de muestra, atendiendo a la población que fue considerada.

Instrumento aplicado a Dirigentes, N= 12, E= 10%

$$N pq \quad 12 (0,5)(0,5) \quad 3$$



$$n = \frac{N pq}{(N-1) B^2/4+pq} = \frac{12 (0,5)(0,5)}{(12-1) 0,01/4+(0,25)} = \frac{3}{0,27} = 11.1$$

n= 11, la muestra a utilizar de Dirigentes, será igual a 11.

Instrumento aplicado a Técnicos, N= 20, E= 10%

$$n = \frac{N pq}{(N-1) B^2/4+pq} = \frac{20 (0,5)(0,5)}{(20-1) 0,01/4+(0,25)} = \frac{5}{0,29} = 17,2$$

n= 17, la muestra a utilizar de Técnicos, será igual a 17.

Instrumento aplicado a los trabajadores, N= 155, E= 12%

$$n = \frac{N pq}{(N-1) B^2/4+pq} = \frac{155 (0,5)(0,5)}{(155-1) 0,014/4+(0,25)} = \frac{38.75}{0,78} = 49,6$$

n= 50, la muestra a utilizar de Trabajadores, será igual a 50.

Para el tratamiento estadístico, validación y análisis de los resultados, se utilizó el paquete de programas, SPSS 12.0 para Windows.

Tabla III -1. Representación de la Población

| A encuestar | Población | Muestra |
|--------------|-----------|---------|
| Dirigentes. | 12 | 11 |
| Técnicos. | 20 | 17 |
| Trabajadores | 155 | 50 |

Validación de los instrumentos a utilizados en la investigación.

Con el objetivo de lograr la validez de uno de los instrumentos aplicados (. Conocimientos vs Procesos), se utilizó el criterio de expertos.

La cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual a α multiplicado por n , donde α es un número comprendido entre 0,1 y 1, y n son los elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio, de acuerdo con Cuétara (referenciado por Vila-Vega, 2002). En éste último caso, n está representada por los indicadores del coeficiente de eficiencia que se utiliza para el análisis del grado de incidencia de cada una de las etapas del ciclo de generación del conocimiento en los diferentes procesos identificados en la empresa, para ello se tomó los criterios para cada etapa del ciclo por separado, por lo que el número total de criterios para cada etapa es 14.

Atendiendo a esto, se propone además que ante estos casos de incertidumbre en el tratamiento de α , dado el variable grado de conocimientos de los potenciales expertos sobre los elementos del objeto de estudio, la siguiente clasificación:

Valor propuesto de α , según el nivel de conocimientos sobre los elementos del objeto de estudio: BAJO (0.1 – 0.3), MEDIO (0.4 – 0.7) y ALTO (0.8 – 1.0).

En la presente investigación se considera que el nivel de conocimientos sobre el objeto de estudio es medio, por lo que de acuerdo con los valores anteriormente mostrados, el valor propuesto de α , se encuentra entre 0.4 y 0.7 seleccionándose un valor de α igual a 0.6.

Quedando, a partir de la siguiente fórmula, $\alpha \times n = 0.6 \times 14 = 8.4$, obteniéndose aproximadamente, un total de 8 expertos.

Para la selección de los 8 expertos, se utilizó el criterio, de las características que debían reunir los mismos, tales como:

- Experiencia.
- Antigüedad en la empresa.
- Participación en la elaboración de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa.
- Nivel de profesionalidad.
- Dominio de los Procesos de la empresa.

Para determinar el nivel de concordancia entre expertos se utilizó W de Kendall, cuyo valor se consideró superior a 0,5.

Tabla III-2. Resumen del criterio de concordancia de Kendall, obtenido en la validación de la encuesta Conocimientos vs. Procesos. (Ver Anexo III- C)

| N=8 | W de Kendall |
|------------------|--------------|
| Socialización. | 0.607 |
| Externalización. | 0.503 |
| Combinación. | 0.503 |
| Aprendizaje. | 0.526 |

El criterio de validación se realizó a través del Alfa de Crombath, cuyo coeficiente se consideró entre 0 y 1.

Tabla III-3 Resumen del criterio de validación de Alfa de Crombath. (Ver Anexo III-D)

| Encuestas | Alfa de Crombath |
|--|------------------|
| La Prueba de la Organización que aprende | 0.710 |
| Manifestaciones de la organización que aprende | 0.528 |
| Naturaleza de las personas | 0.875 |

3.2.1. Diseño y descripción de los instrumentos aplicados.

- Encuestas:

1. La Prueba de la Organización que aprende. (Fuente: Gavin et al., 1988) (Anexo III-E)

En esta encuesta se analizaron las variables Experiencia, Permanencia, Divulgación, Disposición, Reconocimiento, Evaluación, Experimentación, Estimulación.

2. Manifestaciones de la organización que aprende. (Fuente: Rabaza et. al, (2003), y Dr. Blanco Rosales, Humberto, (2005) (Anexo III-F)

En esta encuesta se analizaron las variables:

- Experimentación: la aplicación en la empresa de formas de gestión diferentes.
- Beinchmarking: el proceso de estudiar y adecuar a la gestión propia prácticas exitosas procedentes de otras entidades.

- Difusión del conocimiento: mecanismos de propagación e intercambio del conocimiento disponible.
- Retención del conocimiento: proceso de transferencia de conocimientos de quienes abandonan la entidad a los miembros que permanecen.
- Actitud ante errores: reconocimiento y análisis de los errores para su evitación posterior. Dominio de los Factores Críticos de Éxito (FCE): identificación y manejo de los determinantes de un desempeño exitoso en el sector de actividad.
- Actualización: el monitoreo de tendencias y variables relevantes del entorno para el desempeño en el sector de actividad.
- Capacitación: proceso de preparación y superación de los miembros de la organización a partir de la detección de necesidades de aprendizaje.
- Estimulación: reconocimiento y premiación de las contribuciones individuales y colectivas al aprendizaje organizacional.

3. Naturaleza de las personas. (Fuente: Dr. Cuesta Santos, Armando, 2002) (Anexo III-G)

En esta encuesta se analizaron de manera general, las variables: Motivación, Clima Organizacional y Administración por Objetivos.

4. Ciclo del conocimiento vs. Procesos de la empresa. (Elaboración propia) (Anexo II-D)

Se analiza la incidencia de cada fase del ciclo de conocimientos, propuesto por Nonaka, en cada uno de los procesos definidos en la empresa. (Estratégicos, Operativos y de Soporte)

5. Inventario de conocimientos. (Elaboración propia) (Anexo III-H)

Se realizó un censo con los datos generales de técnicos y especialistas relacionados con su formación profesional, y superación, así como el impacto de esa superación.

• Entrevistas Grupales. (Anexo III-I)

Se entrevistó a los miembros del Consejo de Dirección, para conocer sobre el uso de los recursos informáticos.

• Revisión de Documentos.

Se revisaron actas de Comités de Expertos, Grupos de trabajo, Consejos de Dirección, Evaluaciones del desempeño, Matrices de competencia, etc.

Evaluación y análisis de los resultados obtenidos.

La Prueba de la Organización que aprende.

Se puede apreciar que todas las variables tuvieron una moda de 3, mientras que la media en las variables: Experiencia y Permanencia fue de 3,47 y de 3,41 para las variables Evaluación y Experimentación, la variable Disposición muestra los menores valores de la media (2,29). Los resultados se interpretan a continuación

- Un 11,8%, considera que “siempre” la organización aprende con la experiencia y no repite los errores, un 35,3%, opinó que “con frecuencia”, mientras que otro 41,2% opina que esto sucede “a veces”, y sólo un 12% consideró que sucede “rara vez”.
- En cuanto a la Permanencia de los conocimientos cuando alguien sale de la organización, se aprecia que el 35,3% considera que esto sucede “a veces”, el 29,4% “con frecuencia”, un 17,6% que es “siempre”, mientras que sólo un 17,6% opina que ocurre “rara vez”.
- Respecto a la Divulgación, se aprecia que un 47,7% considera que “a veces” se divulga la documentación resultado del trabajo de un equipo, mientras que el 23,5%, lo considera que sucede “con frecuencia”, en cuanto un 23,5%, que “nunca” y sólo un 5,9% que “rara vez”.
- Un 47,1% considera que “a veces”, se pone a disposición el conocimiento generado por las áreas, resultado de investigaciones, etc, a través de bases de datos, entrenamientos, u otros eventos de aprendizaje, por su parte un 5,9% considera que esto sucede “con frecuencia”, el 17,6%, ofrece un criterio de “rara vez”, y un 29,4%, de que “nunca”, sucede.
- Un 47,1% considera que “a veces” la organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos, un 23,5% opina que “con frecuencia”, y un 5,9% que “siempre”, en tanto un 17,6% que “rara vez” y un 5,9% que “nunca” sucede.
- En cuanto a la Evaluación constante de las necesidades futuras de conocimiento y el desarrollo de planes para atenderlas, un 41,2% considera que ocurre “con frecuencia”, y con igual valor se tiene el criterio de que es “a veces”, y un 5,9% que “siempre”, mientras que sólo un 11,8% opina que esto sucede “rara vez”.

- Por su parte existe el criterio en un 58,8%, de que “rara vez” la organización facilita la experimentación como modo de aprender, y un 5,9% que “nunca”, mientras que sólo un 23,5% opina que “a veces”, y un 11,8% que “siempre”.
- El 47,1%, por su parte cree que “a veces”, la organización facilita y estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones; el 23,5%, que es “con frecuencia”, el 5,9% que “siempre”, en tanto un 17,8% opina que “rara vez” y 5,9% que “nunca” sucede.

Manifestaciones de la organización que aprende.

La variable Retención ofrece el menor valor de la media 2.91, las restantes variables presentan valores por encima de 3.00.

Las variables Beinchmarking, Difusión, Capacitación y Estimulación, muestran una moda es igual 3, (“rara vez”) y las variables (Experimentación, Actitud ante los errores, Dominio de los Factores Clave de Éxito (FCE) y Actualización), una moda igual 4, (“con frecuencia”).

Los datos obtenidos revelan lo siguiente:

:

- Cinco de las 8 variables expresan con valores positivos por encima del 50%, con el criterio de (“con frecuencia”) (Experimentación, Dominio de los Factores Clave de Éxito (FCE) y Actualización), y la Actitud ante los errores, por encima del 45%, lo que muestra la tendencia a mantener la experimentación de nuevas prácticas, tales como la Dirección Estratégica, donde se identifican los factores claves de éxitos, así como la actualización de las tendencias del entorno, y la actitud positiva ante los errores, lo que permite que se aprenda de esta experiencia.
- Por su parte es favorable el criterio de “a veces”, por encima del 35%, en el caso de todas las variables excepto en la variable Experimentación que ofrece su mayor porcentaje en el criterio “con frecuencia”.

De forma general se aprecia que son positivas las manifestaciones de la organización que aprende, favoreciéndose en la organización, la aplicación de formas novedosas de gestión, esto corrobora el criterio del análisis de la encuesta anterior que señala que en la empresa se evalúan

sistemáticamente las necesidades futuras de conocimientos y se desarrollan planes para atenderlas, siendo este trabajo la mejor evidencia de ello; es favorable también el trabajo y manejo eficaz de los factores críticos de éxito (FCE), manteniendo una actualización de las tendencias y variables relevantes del entorno, así como que mantiene una actitud de reconocimiento y análisis de los errores para evitar posteriormente los mismos, lo que se respalda con el criterio anteriormente analizado en la encuesta de “La organización que aprende”, donde se reconoce que en la organización se aprende con la experiencia, y hace todo lo posible por no caer en errores.

Es importante resaltar que debe dársele seguimiento, a la retención del conocimiento en la organización, que aunque sus valores se presentan positivos, ofrece un cifra de un 36,4%, de que “casi nunca”, se retiene el conocimiento de los que abandonan la organización. Este aspecto reviste mucha importancia teniendo en cuenta la tendencia a envejecimiento de nuestra fuerza de trabajo, que puede llegar a la edad de jubilación, y no haber transmitido al relevo sus conocimientos y experiencias, cuestión esta vital en esta organización, especialmente para los puestos claves, que necesitan de determinadas competencias, habilidades y requerimientos que sólo a través del traspaso de la experiencia este proceso de adquisición de conocimientos, puede lograrse en plazos más cortos.

3.3. Aplicación práctica de la propuesta metodológica realizada para el análisis de las capacidades de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos.

En el desarrollo del Capítulo II, describimos el Lineamiento Metodológico propuesto para desarrollar en la empresa, particularmente para el análisis de la capacidad de aprendizaje organizacional.

A continuación desarrollamos esta metodología, partiendo de los resultados obtenidos, a partir del estudio de los documentos, recogida de información, encuestas, cuestionarios, etc.

3.3.1. Creación del Equipo Multidisciplinario.

Se creo un equipo multidisciplinario al efecto, formado por una representación de cada una de las áreas de la empresa, dotado con las características, previstas en la metodología.

El equipo estará formado por:

- Responsable del Equipo. (Elegido democráticamente)
- 1 Representante de la Dirección de RRHH.
- 2 Representante de la Base de Izaje Cienfuegos y Talleres.
- 1 Representante de la Base de Izaje Varadero.
- 1 Representante de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- 1 Representante de la Dirección de Operaciones.
- 1 Representante del Grupo de Desarrollo.

En total el Equipo contará con 7 miembros y un responsable.

3.3.2. Diagnóstico de la situación actual.

Recordemos como planteamos en el anterior capítulo que el objetivo de esta metodología es el de caracterizar y evaluar la situación actual y perspectiva de la actividad organizacional, realizando un examen externo e interno de la misma.

3.3.2.1. Diagnóstico Externo.

- **Análisis del Entorno General.**

Dimensión económica.

- Avanza la recuperación económica del país.
- Continúan ampliándose las posibilidades de negocios conjuntos de Cuba con entidades extranjeras.
- Se producirá un importante incremento en la producción de crudo nacional, a partir de nuevos yacimientos petrolíferos.

- Se realizan en nuestro país importantes inversiones en el marco de la Revolución energética.
- Planifica el país un amplio programa de construcción de Viviendas.
- Incremento del comercio con China.
- Convenios mutuamente favorables con Venezuela.
- La influencia del perfeccionamiento empresarial como condición indispensable para la obtención de la eficiencia y competitividad del sistema empresarial cubano.
- Marcada política hacia el desarrollo de portadores energéticos (Petróleo, Gas, Energía)
- La eficiencia es por tanto el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país.
- Desarrolla el País la política de renovación de equipos y tecnologías de alto consumo.

Dimensión político – legal.

- El modelo cubano enfrenta el desafío de superar las condiciones externas que se hacen más difícil a causa de la existencia del bloqueo norteamericano, a partir, fundamentalmente de los esfuerzos propios y sobre la base de alcanzar una mayor eficiencia económica en sentido general, preservando los logros sociales alcanzados.
- El escenario económico mundial actual, combina condiciones de predominio del Sistema Capitalista y de sus actuales reglas de libertad de acción en el mercado y al capital, con la creciente polarización entre desarrollo y subdesarrollo, entre riqueza y pobreza a niveles mayores que nunca antes en la historia.
- La administración norteamericana lleva a cabo una verdadera guerra económica contra Cuba que incluye presiones de todo tipo sobre gobiernos, organismos económicos y financieros Internacionales, empresas, individuos e incluso amenaza de intervención militar.
- En este complejo escenario adverso y hostil tienen lugar nuestros esfuerzos por realizar las transformaciones necesarias que puedan sustentarse en condiciones de

eficiencia y adaptación a las realidades que impone el contexto internacional, la continuidad y el desarrollo perspectivo de la Revolución y la preservación de su esencia socialista.

- El país dispone de una infraestructura económico social creado a lo largo del proceso revolucionario, así como de recursos humanos, naturales y un desarrollo Científico – Técnico que es imprescindible utilizar eficientemente.
- Los nuevos cambios políticos producidos en Suramérica, favorecen la apertura económica y política de estos países con Cuba.
- Desarrolla el país, a través del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), acciones de Prevención y Control contra la corrupción y el delito, con vistas a eliminar la corrupción y las ilegalidades.
- Se implementa en todas las empresas del país sus correspondientes Sistemas de control Interno, instrumentado a través de la Resolución 297- 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Dimensión sociocultural.

- Envejecimiento de la Población, en general por el aumento de los niveles de esperanza de vida.
- Las empresas están demandando personal cada vez más competente para enfrentar las exigencias del entorno.
- El territorio continúa encabezando la lista de los de mayor desarrollo socio-cultural del país.
- El Estado mantiene gran preocupación en la atención a los recursos humanos en todas las esferas de la vida.
- Desarrolla en País diferentes Programas de la Revolución, con vistas a la mejora de la calidad de vida del pueblo cubano.

Dimensión tecnológica.

- Envejecimiento y desgaste tecnológico de equipos de la construcción.

- El desarrollo vertiginoso de las fuerzas productivas a escala mundial, unido a la apertura cubana al capital extranjero ha potenciado gradualmente el desarrollo tecnológico en los distintos sectores situando a estas empresas en mejores condiciones para enfrentar las exigencias del mercado.
- Amplio desarrollo de las tecnologías de la Informática y las comunicaciones, a nivel mundial, y en particular en el País.

Dimensión Medioambiental.

- En nuestro país existe un gran nivel de educación y conciencia con relación a los problemas del medio ambiente. Se promueve el desarrollo constructivo en estrecho vínculo con la naturaleza para minimizar el impacto sobre el ecosistema.
- El país desarrolla una amplia estrategia medioambiental, y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrute de un medio sano y de una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo.
- Se desarrolla una etapa ciclónica muy activa en el Caribe, incrementando, según pronósticos, la incidencia sobre el País de Huracanes de gran intensidad

Escenario más probable.

El país mantiene su crecimiento económico e incrementa las inversiones para el desarrollo social desarrollando un amplio programa de construcción de viviendas. La eficiencia está llamada a ser por tanto el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Se continúa desarrollando el Programa de la Batalla de ideas.

La empresa se mantiene como líder del mercado en el Territorio, existiendo gran demanda de los servicios de Izaje, dado al quehacer constructivo que se desarrolla en la provincia, y en el país, en el marco de las tareas derivadas de la Batalla de ideas, fundamentalmente en el Programa de la Revolución energética que se desarrolla y la construcción de viviendas. La empresa logra resultados

positivos que permiten insertarse en nuevos mercados, y certifica de nuevos servicios que nos abren horizontes hacia la captación de nuevos clientes, con la calidad reconocida. Se aprueba como política del país la renovación y/o reposición de equipos dotados de nuevas tecnologías permitiendo la sustitución paulatina de los equipos muy envejecidos y deteriorados. Se logra la formación de nuevos operarios preparados como el relevo. Los clientes mantienen un reconocimiento a la profesionalidad y a la calidad del servicio que ofrece la empresa por su rapidez y eficiencia. Se logran avances en cuanto a la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, logrando solidez en la organización.

- **Análisis Entorno Específico.**

El levantamiento del entorno específico de la empresa se desarrollo mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter. El esquema general se muestra a continuación:

- *Rivalidad entre competidores:* No es más que el análisis de la intensidad de la competencia en el negocio del movimiento y colocación de cargas. Este negocio cuenta hoy en el país con cuatro competidores fundamentalmente (Cubiza, Izaje Cienfuegos, UNECA, CUPET). En el caso de CUPET sus servicios están dirigidos a garantizar las necesidades de su propia empresa, las cuales son abundantes y no le permite una incursión fuerte en otros segmentos del mercado. La competencia se puede caracterizar como baja pues se puede apreciar que existen pocos competidores y sus condiciones no son las mejores fundamentalmente por el estado técnico de los equipos y la baja calidad del servicio en general. Esto incluso ha traído como consecuencia que algunos de los clientes extranjeros importantes hayan tomado la decisión de incorporar equipamiento de Izaje en su parque. Si se aprecia una mayor rivalidad para contratos importantes en los segmentos de clientes identificados por las variables (Prospección petrolera-divisa-Matanzas, Varadero (constructivo, montaje-divisa- Matanzas, varadero), (constructivo, montaje-divisa- Ciego de Ávila, Cayo Coco), ya que estos sectores son de una alta rentabilidad y los competidores existentes están establecidos en dichas zonas geográficas.
- *Competidores potenciales:* La posibilidad de entrada de nuevos competidores, analizándose mediante las barreras de entradas al sector de negocio, las reacciones de los existentes ante nuevos competidores y los estímulos de entrada.

1. Barreras de entrada. Son los mecanismos que dificultan el ingreso de nuevas empresas al sector. Los principales medios que existen son:
 - Economías de escala: Frenan el ingreso de nuevos competidores ya que el nuevo integrante tendrá que producir a pequeña escala y esto traerá consigo mucho riesgo.
 - Diferenciación de productos: Las empresas que están establecidas pueden tener patentes, identificaciones de marca, prestigio, fidelidad.
 - Necesidad de capital: Inversiones grandes, fuertes.
 - Costes de cambio de proveedores.
 - Acceso a canales de distribución.
 - Política gubernamental: El gobierno puede impedir la entrada.
2. Reacción de la competencia establecida. Se pueden dar situaciones de represalias a los nuevos que ingresan, y las empresas establecidas pueden disponer de grandes recursos para competir.
3. Estímulos de entradas. Son los factores que estimulan el acceso a un sector determinado ofreciendo un futuro prometedor a la empresa.

Las limitaciones establecidas por el gobierno para la compra de este tipo de equipamiento costoso a empresas que no son especializadas nos hacen posible que el tamaño del mercado no disminuya por este concepto. Sí es importante señalar, que empresas extranjeras que poseen un capital externo sí tienen y han utilizado la posibilidad de invertir en equipamiento de Izafe para satisfacer sus propias necesidades del servicio, lo que influye negativamente en el crecimiento del mercado. Algunos de los casos importantes son la empresa constructora francesa BOUYGUES, que opera en el sector constructivo, fundamentalmente con destino turístico en varias regiones del país y empresas del sector petrolero como la Sherritt.

- *Productos sustitutos*: Se tratan de productos que pueden desempeñar la misma función que el producto actual.

Comienzan a comercializarse en el mundo otros medios de Izafe menos costosos para el cliente, que son capaces de dar soluciones a determinadas necesidades, para las cuales hoy utilizamos el mismo

equipamiento, causando los mismos efectos en nuestro costo y en el del cliente. La existencia de este tipo de equipamiento novedoso da la posibilidad de diseñar proyectos Izaje donde se combine el equipamiento según las necesidades, proyectándose sobre nuestra eficiencia y la de nuestros clientes, lo que sería importante para elevar el nivel competitivo con que cuenta nuestra empresa en el actualidad, así como la posibilidad de ofertar la asesoría y certificación de estos servicios.

- *Poder de negociación de los clientes:* Viene determinado por el número de clientes y su distribución (grado de concentración de los mismos).

El poder negociador de nuestros clientes es variable en dependencia del segmento de mercado al que se haga referencia, de forma general es bajo, aunque existen algunos muy atractivos que poseen considerable fuerza. Algunos de los elementos específicos que están influyendo se muestran a continuación:

- Hoy nuestra empresa se encuentra desarrollando una estrategia genérica de diferenciación, lo que ha dado como resultado (según estudios realizados) que nuestros servicios sean percibidos de forma diferente a los de nuestros competidores fundamentalmente en los atributos relacionados con la rapidez de respuesta al pedido, la seguridad durante las operaciones, la profesionalidad de nuestro personal y la capacidad de respuesta ante averías. Todo esto soportado por una atención y relación con nuestros clientes a lo largo del tiempo que nos permita conocer profundamente sus necesidades cambiantes.
- En nuestro país hoy los costos asociados al cambio de suministrador para el servicio de Izaje son considerables en la mayoría de las variantes del servicio, debido fundamentalmente a la situación de la oferta con relación a la demanda, lo que aumenta el riesgo para el cliente al experimentar un cambio de proveedor, pudiendo traer atrasos en la ejecución de la inversión y distorsionarse las proyecciones en sus estudios de factibilidad. No obstante para el proveedor también existen altos costos cambiantes producto de elementos como el movimiento del equipamiento, la búsqueda de nuevos clientes y el tiempo de no explotación por esta causa. De tal forma que este es un aspecto bastante equilibrado para ambas partes. En el caso del sector de la prospección petrolera, este elemento nos pone en una situación favorable para poder atenuar determinados efecto que puedan surgir en las negociaciones por el atractivo del sector, producto de los altos costos cambiantes que tienen que experimentar en este sector con relación al tipo de servicio que prestamos.

- Con relación a la rentabilidad de nuestros grupos de clientes podemos llegar al siguiente análisis:
 - a) En el segmento identificado por prospección petrolera que opera en divisa en varias zonas geográficas se observa una excelente rentabilidad debido a la exactitud en las perforaciones que van realizando, lo que nos permite establecer negociaciones sobre una tendencia a una menor sensibilidad hacia los precios y las facilidades de pago del servicio.
 - b) El segmento identificado por construcción y montaje que operan en ambas monedas en varias zonas geográficas de forma general afronta dificultad financiera y con la rentabilidad, estas empresas se manifiestan en la actualidad con una alta sensibilidad hacia los precios y las facilidades de pago que se le brinden. En otros segmentos este aspecto se comporta de una forma aleatoria dependiendo del cliente específico que se este tratando.
 - c) Es importante tener en cuenta que nuestro servicio es de vital importancia para el logro de la calidad y de los objetivos en general de nuestros clientes, lo que es un elemento a nuestro favor.
 - d) Nuestros clientes poseen poca información sobre el tipo de servicio que prestamos, solo en el tema de las tarifas de precio ya que estas están preestablecidas por el PRECONS y son conocidas, pero con relación a los costos de producción, situación oferta-demanda es escaso su conocimiento.

- *Poder negociador de los proveedores:* Viene determinado por el poder relativo de negociación que tienen los suministradores y la presión a que se ven estos sometidos para ejercer este poder.

Concluyendo con el análisis externo se consideran como principales Amenazas y Oportunidades, para la empresa, las siguientes:

Amenazas

1. Falta de financiamiento para la realización de inversiones.
2. Limitaciones en la aprobación de los presupuestos propuestos.

3. Imposición de Planes por el organismo superior, variando las propuestas objetivas de los mismos.
4. Escasez y restricciones para los suministros de piezas de repuesto para grúas.
5. Incremento de servicios en Moneda Nacional, sin respaldo financiero para los insumos específicos del Izaje.

Oportunidades.

1. Revolución energética en el país que permite la inserción en este mercado.
2. Reanimación de la actividad constructiva en el País, que da paso a mayor número de clientes.
3. Proyecciones del País para la renovación de las tecnologías obsoletas.
4. Competencia débil en el territorio.
5. Reconocimiento de los clientes.

3.3.2.2. Diagnóstico Interno.

- **Análisis de los recursos de la organización.**

I. Recursos Tangibles.

En este epígrafe trataremos tanto los activos físicos como los financieros, para la obtención de información fue necesaria la revisión de documentos y la observación directa.

Activos físicos:

- Estado técnico de las instalaciones:

El estado de los inmuebles de la Empresa Izaje Cienfuegos, es excelente, todos los locales reúnen las condiciones idóneas de trabajo tales como: confort, ventilación, iluminación, climatización mobiliario y limpieza.

- Disponibilidad y estado de la tecnología

Se realizó un análisis de la disponibilidad técnica de los equipos involucrados directamente en el proceso clave de la empresa, la Prestación del Servicio, así como de los medios informáticos con los que contamos.

Tabla III-4. Listado de Equipos principales y estado técnico de los mismos.

| No. | Equipo | Ctdad. | Vida útil | Edad media | Estado Técnico | | |
|--------------|--------------------------------------|-----------|------------------|----------------|----------------|-----------|----------|
| | | | | | B | R | M |
| 1. | Grúa de esteras-izaje. | 7 | 13 | 25 | 6 | 1 | |
| 2. | Grúas sobre neumáticos-izaje | 16 | 13 | 28 | 12 | 4 | |
| 3. | Grúas torres. | 1 | 17 | 25 | 1 | | |
| 4. | Grúas camión | 29 | 11 | 25 | 24 | 5 | |
| 5. | Camión Plataforma-plancha. | 5 | 9 | 26 | 4 | 1 | |
| 6. | Cuña tractora. | 5 | 9 | 20 | 4 | 1 | |
| 7. | Ómnibus (14 o más plazas). | 3 | 7 | 19 | 2 | 1 | 1 |
| 8. | Planta de engrase sobre camión. | 1 | 9 | 25 | 1 | | |
| 9. | Semi-remolque plataforma qta. rueda. | 4 | 13 | 13 | 4 | | |
| 10. | Semi-remolque volteo por qta. rueda | 2 | 13 | 9 | 2 | | |
| 11. | Semi-remolque zorra por qta. rueda | 1 | 13 | 22 | | 1 | |
| 12. | Taller mecánica sobre camión. | 2 | 9 | 24 | | 1 | |
| 13. | Winche eléctrico | 2 | 0 | 19 | | 2 | |
| Total | | 78 | 10.4 años | 19 años | 60 | 17 | 1 |

Como se puede apreciar los equipos con los que se presta el servicio están envejecidos a pesar de ello, mantienen sus condiciones listas para la prestación del servicio, gracias al cumplimiento de los ciclos de mantenimiento y reparaciones, así como las reconstrucciones que se les realizan.

Tabla III-5. Listado de Equipos informáticos.

| No. | Descripción de la tecnología. | Cantidad. |
|-----|-------------------------------|-----------|
| 1. | Computadoras | 18 |
| 2. | Impresoras. | 13 |
| 3. | Scanner | 1 |

| | | |
|----|------------|----|
| 4. | Modems | 1 |
| 5. | Backups | 17 |
| 6. | Servidores | |
| | • Correo | 1 |
| | • Dato | 1 |

El estado técnico de estos equipos de forma general es bueno.

Activos financieros.

Para hacer el análisis de este activo se tendrá en cuenta los indicadores que se llevan en la empresa.

Tabla III-6. Indicadores financieros de la empresa (Año 2005 y I Trimestre 2006).

| Indicadores | Diciembre 2005 | | I Trimestre 2006 | |
|--------------------------------------|----------------|--------|------------------|--------|
| | Mes | Acum. | Mes | Acum. |
| Trabajadores físicos. | 154 | 154 | 155 | 155 |
| Promedio de trabajadores | 154 | 153 | 154 | 154 |
| Total gasto de salario | 96.1 | 1090.9 | 99.1 | 415.4 |
| Salario medio por trabajador | 641 | 610 | 644 | 692 |
| Ingresos | 212.8 | 3577.3 | 294.1 | 1228.4 |
| Productividad del trabajo | 889 | 1503 | 1542 | 1695 |
| Gasto de salario por peso de ingreso | 0.455 | 0.305 | 0.337 | 0.338 |

De forma general los indicadores se comportan de forma muy positiva, se aprecia un incremento en el gasto de salario y el salario medio, debido al incremento salarial realizado a finales del año 2005 y principios de 2006 no previstos en el plan inicialmente. Existe un incremento de las ventas así como de los niveles de utilidad.

II. Recursos Intangibles.

En este aspecto se analizará solamente los indicadores relacionados con el Capital Humano, Capital Relacional y el Capital Estructural.

• Capital Humano.

a) Satisfacción laboral.

Al procesar los datos de la encuesta de Naturaleza de las Personas, la variable de Satisfacción, reporta que

- El 93,8% le gusta el trabajo que realiza.

- El 50.1%, refleja que existe satisfacción por el trabajo.
- El 62,6% plantea que existe reconocimiento del trabajo de los miembros y se les estimula previamente.
- El 62,6% reconoce que se pone bastante énfasis en la responsabilidad personal.
- El 56,3% considera que la organización es ordenada y tiene metas claras.

Como se aprecia de forma general existe satisfacción por el trabajo, esto se respalda con el valor de sentido de pertenencia declarado por los trabajadores.

b) Tipología del personal.

- Número total de empleados.

Características de la fuerza laboral.

La Empresa Izaje Cienfuegos, cuenta con 155 trabajadores, de ellos, 118 son obreros, y 12 son dirigentes, distribuida según se expresa en la Tabla III-7. Su organigrama de dirección se muestra en el Anexo III-A.

Tabla III – 7. Distribución de la Fuerza de Trabajo por categorías.

| Categoría Ocupacional | Sexo | | Total |
|-----------------------|------------|-----------|------------|
| | Hombres | Mujeres | |
| Dirigentes | 10 | 2 | 12 |
| Técnicos | 8 | 12 | 20 |
| Obreros | 114 | 3 | 117 |
| Administrativos | 1 | 1 | 2 |
| Servicios | 1 | 3 | 4 |
| Total | 134 | 21 | 155 |

c) Liderazgo.

La empresa transitó a finales del año 2005, por una etapa de crisis en lo que respecta a su máxima dirección, lo que trajo consigo un cambio en el mismo, por lo que la empresa aún se encuentra fomentando su liderazgo.

No obstante se observa que ha conservado los valores de su cultura, lo que se demuestra en la participación de una representación de los trabajadores en cada Consejo de Dirección que se celebra, la comunicación de informaciones de forma directa por parte de la alta dirección en los matutinos que son celebrados cada semana, donde se intercambian criterios con la masa trabajadora, y en la celebración de las Asambleas de trabajadores. En su Expediente de Perfeccionamiento la empresa tiene propuesto un liderazgo participativo.

Se aprecia de acuerdo al estudio realizado que el 50% opina que se da bastante participación a los trabajadores para la consecución de los objetivos. Como parte de la cultura empresarial, el 45,6%, considera que en la empresa, se aprecia con frecuencia una cultura de aprender de los errores.

d) Configuración de la plantilla.

Al realizar la caracterización de dicha fuerza, se obtiene el grado de preparación predominante, las categorías ocupacionales y la edad promedio.

Composición de la plantilla por categorías ocupacionales: La empresa presenta en este momento 155 trabajadores, de ellos el 75,4% de los cargos de la misma, son de la categoría ocupacional obreros, propio de una entidad dedicada a actividades del sector de la construcción, el 7.7% son dirigentes, el 12,9% a los técnicos, y el 3,8% restante se distribuye en actividades administrativas y de servicios.

Composición por edades: El 50% de los trabajadores oscila en edades de más de 46 años, mientras que el 36% entre edades de 36-45 años, y sólo un 13,5% son menores de 35 años, lo que muestra la tendencia, al envejecimiento de la fuerza de trabajo.

Composición por sexo: El 86,5% de los trabajadores son del sexo masculino y 13.5% de del sexo femenino, predominando la fuerza laboral masculina, también propia de la actividad que realiza la empresa.

e) Calificación técnica.

Composición por nivel de escolaridad: El 11,6% de los trabajadores son graduados universitarios, el 16,12% de técnicos medios, el 11% de 12 grado, 54,8% de 9no. Grado y el 6,45% con nivel primario.

Con el objetivo de instrumentar una forma de conocer la preparación con que cuentan nuestros graduados universitarios, se aplicó un inventario de conocimientos, que arrojó los siguientes resultados: (Se tomó datos del período del 2000 hasta la fecha)

- Total:18, aplicado al 100% de los Universitarios.
- Lugar de Graduación: 17 en Cuba, 1en la URSS.
- Especialidades: Ing. Mecánicos:7
 - Ing. Industrial: 5
 - Ing. Transporte Automotor: 2
 - Lic. en Educación: 2
 - Lic. Contabilidad y Finanzas: 1
 - Lic. en Economía: 1
- Superación recibida: Maestrías: 3 (Pendientes a Tesis), Diplomados:7, Postgrados: 25, Otros cursos:25.
- Conocimiento de Idioma. Inglés:13 (R), Ruso:1(R), Francés:1 (R)
- Conocimientos de Computación: MS.Word:16, MS.Excel:15, MS.Power Point: 9, MS.Access:7, MS. Outlook Express: 15, Autocad:1, MS. Project:1.
- Han Impartido: Conferencias: 8, Seminarios: 6, Talleres:10.
- Participado en Forum: 9
- Han realizado Tutorías: 2
- Son Profesores Adjuntos:3, de ellos: Entrenador:1, Instructor:1, Asistente Adjunto:1
- Participación en Equipos de Proyecto: 9.

Respecto a este Inventario podemos comentar que el 50% de los profesionales no ha realizado postgrados en el período, sólo el 33% ha realizado Diplomados, y un 17%, no ha recibido ningún tipo de superación, de forma general todos expresan en mayor o menor medida dominio de alguna de las aplicaciones del Office, fundamentalmente el MS. Word, mientras que un 28%, no conoce ningún idioma. Por su parte el 67%, se encuentra estudiando actualmente, Maestrías, Diplomados, Postgrados, e Idioma.

Es importante trazar acciones al respecto para lograr que todos los profesionales mantengan actualizado sus conocimientos.

En el análisis de documentos se pudo apreciar que los planes de formación del 2004, y 2005, sólo reflejan actividades generales de formación, en el caso de la actividad fundamental operador de grúas, no están concebidos los cursos para la habilitación de operarios, cuya complejidad exige un mayor rigor; por lo que se hace difícil su formación y retención por la complejidad y el riguroso nivel de habilidades que exige este puesto; este aspecto es de vital importancia puesto que esta fuerza, ya está envejecida y se necesita acciones de inmediato para garantizar el relevo.

Consideramos que no se profundiza en los análisis de las competencias necesarias, por lo que en los desempeños se evidencian lagunas de conocimientos, que no han sido previstas, y por consiguiente, no se evalúa el dominio de estos conocimientos, ni se planifica cómo adquirirlos.

f) Productividad.

Tabla III – 8. Productividad del trabajo.

| Partidas | Períodos | |
|------------------------------|----------|------------------|
| | 2005 | I Trimestre 2006 |
| Ingresos | 3577.3 | 1228.4 |
| Promedio de trabajadores | 153 | 154 |
| Productividad por trabajador | 1503 | 1695 |

Como se puede apreciar los valores de productividad dan muestra de los altos niveles de eficiencia con que cuenta la empresa.

g) Nivel de desempeño. (Ver Anexo III-J)

En cuanto al nivel de desempeño se puede apreciar que son evaluados el 100% de los trabajadores, con los que se discuten dichas evaluaciones., cuyo índice de conformidad es satisfactorio de manera general.

Entre los aspectos negativos sobresalen:

Tesis en opción del Título de Master en Dirección.

Autora: Lic. Margarita Ruiz García.

- Falta de organización.
- Cumplimiento de las tareas.
- Cooperación.

Las principales dificultades en el proceso son:

- Atrasos en la entrega de las evaluaciones.
- La poca profundidad en los análisis.
- La calidad en las discusiones.

En el análisis de los resultados de las evaluaciones del desempeño no se evidencia un estudio profundo y personalizado del mismo. Al no otorgarse la máxima calificación, por haber incurrido en deficiencias en el desempeño, no se indican las acciones correctivas que corresponden a la mejora.

La falta de profundidad en los análisis de las competencias, y de las evaluaciones del desempeño, caracterizadas, por su operatividad y superficialidad, lleva a que en realidad no aparezcan reflejadas en los planes de formación las verdaderas brechas de conocimientos existentes en los miembros de la organización.

h) Trabajo en equipo.

Se considera que en un 56,3%, las energías del grupo son encausadas a laborar verdaderamente en equipo y a resolver los conflictos. La empresa estimula con frecuencia a personas y equipos de trabajo por sus aportes a la generación y aplicación del conocimiento en la misma, según expresa el 36,6%.

Es preciso señalar que se requiere fortalecer aún más el trabajo en equipo, el cual no alcanza todavía los resultados necesarios.

- **Capital Estructural.**

a) Cultura organizacional.

La empresa tiene identificado sus valores como elemento importante de su cultura organizacional, dentro de ellos se destacan como los más relevantes:

- La Profesionalidad: Compartir el interés por un desempeño acorde a nuestra preparación y experiencia, así como la calificación y el oficio para las actividades que ejecutan. Importancia del conocimiento y la práctica constante de su auto-perfeccionamiento.
- El Sentido de Pertenencia: Defender su imagen con la labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartir juntos los éxitos y fracasos, desarrollar la solidaridad entre los miembros de la organización.
- La Calidad: Respetar a nuestros clientes y buscar incesantemente su satisfacción, es el eje central de nuestra actividad, como vía para alcanzar mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión.

Es importante señalar que dentro de los elementos de la cultura que resaltan en la empresa, se encuentra la esmerada atención al hombre, la cual garantiza de forma sistemática a los trabajadores albergados, enfermos y jubilados, una adecuada atención, así como excelentes condiciones para la alimentación, confort, con una imagen destacada por el orden y la limpieza, además de la atención que recibe cada trabajador en el período vacacional.

a) Propiedad intelectual.

La empresa tiene reconocida ante la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial, la marca y emblema comercial.

En el año 2005 se registraron 20 trabajos, en el libro de registros los autores, resultantes de la aplicación de la innovación tecnológica, siendo reconocida su autoría a través de una resolución emitida por la empresa.

En la primera etapa del XVI Forum de Ciencia y Técnica, fueron presentados 19 trabajos, distribuidos en:

- Innovaciones: 2
- Generalizaciones: 6

- Sustitución de piezas: 7
- Ahorro: 4

Para el presente Forum, se presentarán 22 trabajos.

a) Clima organizacional.

Un 50 % opina que la cordialidad y apoyo son típicos entre los miembros de la organización. Se considera que en un 44% las tareas, actividades y objetivos, representan un gran reto o desafío. Es considerado en un 56,3% que la organización es ordenada, y tiene metas claras. El 69 % considera que existe motivación por el trabajo que realiza.

b) Capacidad innovadora.

Un 53% considera que la organización permite el desarrollo del potencial creativo y de habilidades.

Por su parte la organización tiene desarrollado un Proyecto para lograr la aplicación de la marca e imagen corporativa.

Desarrolla a cada año su Proyecto de Ciencia e Innovación Tecnológica. En estos momentos desarrolla la instalación de un Programa para la Gestión Integral, certificado, ASSETS NS, en una versión SQL, que mejorará en gran medida la gestión, y la información e inmediata, necesaria para la toma de decisiones.

La empresa cada año realiza el Forum de Ciencia y Técnica, presentando soluciones técnica, generalizables, y de innovación para la sustitución de importaciones, piezas de repuesto, ahorro de materias primas y materiales, energía, etc, llegando sus propuesta a ser presentadas, a nivel Provincial y Ramal.

En el año 2005 la empresa fue representada en el Forum Ramal del Ministerio de la Construcción.

c) Tecnologías y sistemas de Información.

La empresa cuenta con una red interna para todos los equipos, con conectividad a través de una línea arrendada, con conexión nacional e internacional.

En cuanto al uso de esta tecnología se aprecia, según las entrevistas realizadas, que el uso del correo electrónico se limita en su gran mayoría a la recepción y emisión de informaciones, citas, etc., así como al intercambio de correspondencias entre compañeros y amigos.

No cuenta en estos momentos la empresa con la Intranet, ni con su página Web; a pesar de tener conexión con Internet, lo que forma parte de las proyecciones de desarrollo.

No es aprovechada esta tecnología para la apropiación e intercambios de nuevos conocimientos.

La empresa cuenta además con un Sistema de Gestión (ASSETS), y se instala en estos momentos la nueva versión de este Sistema de Gestión Integral, con mayor confiabilidad e interactividad, como expresamos anteriormente.

d) Manuales y procedimientos.

La empresa cuenta con su Manual de la Calidad, además de Procedimientos Documentados y Técnicos, e instrucciones operativas, todo ello avalado por la Certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad, por las Normas ISO 9001-2000, así como el Expediente del Perfeccionamiento Empresarial, y los Procedimientos que implementan el Control Interno.

Además posee su Manual de Identidad corporativa, el cual se encuentra en la fase de implantación.

e) Memoria Organizacional.

La empresa cuenta con un archivo, con la debida conservación, confiabilidad y seguridad, además posee una mini biblioteca, dotada de Documentos y Bibliografía Científico- Técnica, donada

por los propios trabajadores, para la consulta de los interesados, en temas técnicos, especializados, literatura, revistas, etc.

- **Capital Relacional.**

- a) Satisfacción del cliente.**

Los clientes manifiestan adecuados niveles de satisfacción, lo cual es apreciado a través de la conformidad que emiten en los reportes de producción, y de las felicitaciones que se reciben por la calidad, rapidez y seguridad en las operaciones.

- b) Incremento de los clientes.**

En el 2004 la cifra de clientes ascendió a 207, distribuidos por diferentes organismos, mientras que en el 2005 fueron 192, hasta la fecha (julio del 2006), se reportan 88 clientes.

La disminución de la cifra de clientes en el 2005, aunque el plan de ventas se incrementó, esto estuvo dado por la concentración de las ventas a clientes del mismo organismo (construcción), dado por las tareas de la Batalla de ideas.

- c) Reputación e imagen.**

La empresa goza de una adecuada imagen, ante los clientes y el entorno, dado por la fiabilidad y disciplina mostrada en el servicio que se brinda, a pesar del estado de envejecimiento de la tecnología, la cual es mantenida en óptimas condiciones, para su explotación.

- d) Atención personalizada.**

Se atiende de forma personalizada a los clientes que presentan alguna queja o inquietud, tanto al solicitar el servicio o por la calidad del servicio recibido, dándosele una respuesta lo más inmediata posible.

No se han logrado sistematizar los encuentros con los clientes, ni el sistema de retroalimentación del mismo, aunque sí se recoge a través de los operarios, la satisfacción por el servicio recibido.

- **Análisis de las capacidades organizacionales.**

- **Procesos de la organización.**

Los Procesos identificados en la Empresa Izaje Cienfuegos, se clasifican en tres grupos: Procesos estratégicos, Operativos y de Soporte.

- **Estratégicos:** Son los relacionados con las funciones propias de la Alta Dirección de la organización. Establecen los lineamientos generales para el funcionamiento de la empresa e interactúan directa o indirectamente en el resto de los procesos.
- **Operativos:** Relacionados directamente con las prestaciones a los clientes de la organización, con la gestión de estos procesos se materializa la razón de ser de la organización.
- **Soporte:** Son todos aquellos procesos necesarios para que los estratégicos y los operativos funcionen adecuadamente. Sus salidas constituyen soporte para los demás procesos del sistema.

En el Anexo III-B, se expone el mapa de procesos de la Empresa Izaje Cienfuegos que identifica las interacciones más notables de los mismos.

Para su análisis fue aplicada la encuesta conocimiento vs. Procesos, con el objetivo de conocer cómo se aprecian las fases del ciclo de conocimiento en cada uno de los procesos

Ciclo del conocimiento vs. Procesos de la empresa. (Ver Anexo II-D).

Los resultados que se aprecian en la etapa de Socialización, es la incidencia en alguna medida o tiene también una incidencia media fundamentalmente en los procesos Estratégicos, es decir que el 40 % de estos procesos fueron evaluados con un grado de incidencia positiva, en mayor o menor medida, lo que refleja, que en estos procesos (Dirección estratégica y Gestión de los RRHH), mayormente en este último, en que los trabajadores comparten sus experiencias e ideas, transformándose el conocimiento tácito individual en conocimiento colectivo.

Es importante destacar, que en el caso de los procesos Operativos el 66% de estos, reflejan que el cambio del conocimiento tácito individual al conocimiento colectivo, se refleja con una *incidencia media* en estos procesos.

Ya en los procesos Soporte, esta incidencia se aprecia en sólo el 42,8 % de los procesos, fundamentalmente con mayor influencia en el proceso del Usos y Explotación de los Equipos y el de Gestión de la Contabilidad.

Por su parte en la fase de Externalización el 60% de los procesos estratégicos evidencian que esta fase tiene una *incidencia media* en los procesos de Gestión Estratégica, Gestión de los RRHH, y Revisión por la Dirección del SGC, con un porcentaje de incidencia mayor al de Gestión estratégica; mientras que el de Gestión de los RRHH, tiene también *incidencia en alguna medida* (50%).

En cuanto a los procesos Operativos, reportan que esta fase, tiene para los tres procesos una incidencia media; pero con valores menores, excepto el caso de la Prestación del Servicio, en que se considera con incidencia en alguna medida con un valor de igual proporción al anterior, mientras que en los procesos soporte, sólo un proceso (14,2%) del total de éstos, refleja una incidencia media con un 75%.

Por lo que se aprecia que esta etapa de externalización, aparece con una mayor incidencia en los procesos estratégicos de la empresa, de acuerdo a esto es que en éstos el conocimiento tácito colectivo es transformado en conocimiento explícito.

Por su parte la fase de Combinación, se aprecia en el 85,7% de los procesos de la empresa, estos reflejan una *incidencia media*, en esta etapa del ciclo del conocimiento en que se produce un intercambio de conocimientos explícitos, a través de informes, documentos, e-mail, etc, reflejando valores mayores de incidencia, en los procesos estratégicos, en su totalidad; igual ocurre en los procesos operativos.

Finalmente en la etapa de interiorización o aprendizaje, se refleja que una vez más los procesos Estratégicos, ejercen su protagonismo con el 100%, de sus procesos valorados con una *incidencia media*, destacando valores mayores en el proceso de Revisión por la Dirección del SGC, y el de Gestión de los RRHH, esto muestra cómo al ejecutarse, estos procesos se transforman el conocimiento explícito colectivo expresado a través de los diferentes informes emitidos, así como la documentación en un conocimiento tácito individual, que favorece el desarrollo del capital intelectual, de la organización.

Esto se aprecia también en especial en los procesos Operativos, cuya incidencia es aún mayor para la totalidad de los mismos, especialmente en la Gestión Comercial.

No quedan atrás los procesos Soportes que el 85,7% de éstos se evalúa con una *incidencia media*.

De forma general el 87,5% de todos los procesos tienen una incidencia positiva en la etapa de aprendizaje.

Resumiendo esta prueba en la empresa:

- Se refleja el ciclo de conocimiento con una incidencia positiva, en su gran mayoría en las etapas de Combinación y de Aprendizaje. Esto quiere decir que en la empresa se aprecia más el intercambio de conocimiento explícito y la transformación de éste en conocimiento tácito individual, lo que favorece, los procesos de aprendizaje individual o *stocks de conocimientos*, facilitando a su vez, el flujo de éstos.

- **Identificación de las capacidades organizacionales.**

A partir de este estudio se identifican como capacidades organizacionales de la Empresa Izaje Cienfuegos:

- 1) Satisfacción por el trabajo.
- 2) Dirección participativa.
- 3) Cultura organizacional, que evidencia la existencia de valores tales como: profesionalidad, sentido de pertenencia, y calidad.
- 4) Participación de los trabajadores en la solución de los problemas, a través de su participación en los Forum.
- 5) Ambiente de trabajo favorable, con buenas condiciones de trabajo y de imagen.
- 6) Organización de las tareas y del trabajo a través de los diferentes Manuales que guían el mismo.
- 7) Desarrollo de iniciativas propias para facilitar el conocimiento y la búsqueda de información (mini-biblioteca).

- 8) Clientes con satisfacción con el servicio que reciben.
- 9) Atención y solución inmediata a las quejas recibidas.
- 10) Incremento en los volúmenes de ventas, y altos niveles de eficiencia empresarial.
- 11) En la empresa tiene una mayor incidencia el conocimiento explícito colectivo el cual favorece el desarrollo del aprendizaje individual, a través del conocimiento tácito individual
- 12) En los procesos estratégicos se evidencia una mayor incidencia de las diferentes etapas del ciclo del conocimiento.

- **Identificación de brechas organizacionales.**

Como brechas organizacionales se identifican:

- 1) Envejecimiento del parque de equipos para la explotación.
- 2) Envejecimiento de la fuerza de trabajo.
- 3) Baja participación de los profesionales en actividades de superación.
- 4) No está concebido en el plan de formación la habilitación de los operadores de grúas.
- 5) Falta de profundidad en los análisis de las competencias.
- 6) Falta de calidad en las discusiones de evaluaciones del desempeño.
- 7) Falta de acciones correctivas para mejorar el desempeño cuando no se obtiene la máxima calificación.
- 8) Falta de aprovechamiento de las tecnologías informáticas instaladas, en función del intercambio y difusión del conocimiento.

3.4. Conclusiones parciales.

1. La aplicación práctica de esta metodología en la Empresa Izaje Cienfuegos, demuestra que a través de ella se pueden analizar las capacidades y brechas organizacionales, partiendo de la situación real que presentan los recursos tangibles e intangibles y sus procesos.
2. La determinación de las capacidades de la organización permite dominar nuestras fortalezas, mientras que las brechas constituyen los puntos débiles, sobre los cuales se debe actuar, para lograr una mejora en las capacidades de aprendizaje que posee la organización, y así alcanzar mejores resultados en su desempeño.

3. La utilización de esta metodología resalta la potencialidad que posee la misma en cuanto a sus recursos intangibles, generadores de los resultados tangibles que la empresa expone.

CONCLUSIONES.

1. La utilización de la Gestión del Conocimiento como herramienta de gestión, posibilita determinar el papel de conocimiento y del aprendizaje en el éxito de la organización, por ello se ha convertido en una esencial área de investigación.
2. Se diseñó y aplicó una propuesta de metodológica para el análisis y estudio de la capacidad de aprendizaje en la Empresa Izaje Cienfuegos, cuya aplicación facilitó profundizar en los aspectos teóricos y prácticos, aplicables a cualquier entidad del contexto nacional.
3. La aplicación práctica de esta metodología permitió analizar la situación actual de la organización e identificar las capacidades y brechas existentes en la misma, para facilitar el estudio de sus capacidades de aprendizaje.
4. La propuesta de metodológica ha sido enfocada en el análisis de los recursos y capacidades de la organización como una alternativa que permite desarrollar en el futuro la gestión del conocimiento.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar esta metodología a las empresas del contexto nacional, y en especial a las empresas que implantan el Perfeccionamiento Empresarial.
2. Continuar profundizando en el estudio relacionado con las capacidades de aprendizaje de la organización y la Gestión del Conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rivero Amador, Soleidy y González, Gipsia Otaño “Bases Teóricas de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.” Universidad de Pinar del Río, Cuba 2003.
www.monografias.com
2. Prusak, L. (1997): **Knowledge in Organizations**, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.
3. Castillo Garrido, Ruth del Valle, “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Unellez que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el área de investigación” **Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General – Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora- UNELLEZ**, Barinas, Estado Barinas, Venezuela. Noviembre 2002.www.monografias.com
4. Spender, J.-C. (1996): **Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm**. *Strategic Management Journal*, vol. 17 (winter special issue), p. 45-62.
5. Vera, D. y Crossan, M. (2000): **Organizational Learning, Knowledge Management, and Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model**. Working Paper.
6. Carrión, Juan y Marte, Ortiz de Urbina. **La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento [en línea]** <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/juan-carrión-moroto/artículo-acad-recursosycapac.htm> [Consulta: marzo 2004].
7. Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). **Strategic assets and organizational rent**. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
8. Grant, J.H. y Gnyawalli, D.R. (1996): **Strategic Process Improvement Through Organizational Learning**. *Strategy & Leadership*, may/june, págs. 28-33.
9. Lloria, M.B. (2000), “**El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva**”, Universidad de Valencia, Working Paper.
10. Jimenez, A. (1999), “**Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento**”, Boletín Club Intelec, abril, nº 2, pp. 2-5, Euroforum, Madrid.
11. Brooking, A. (1997), “**El Capital Intelectual**”, Paidós Empresa, Barcelona.

12. *Vanti, Adolfo Alberto y Fagundes, Jair Antonio. Sistemas de información para entidades deportivas para la gestión del capital humano. Un estudio de caso en un equipo de futbol profesional de brasil. BSC. p.2.*
13. *Lopes de Sá, Antonio, Diccionario de contabilidad, 9a edición, Sao Paulo, Atlas, 1995, 482p*
14. *Kaplan, Robert s., Norton, David P., A Estrategia em Ação. 11o ed. Ed. Campus, 1997, 344p.*
15. *Ordóñez, Patricia. Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual: el valor de los activos intangibles <<http://www.gestióndelconocimiento.com/documento2/patrica/gestycap.htm>.*
16. *Sarriegi, J.M. (2000), Una visión sobre la gestión de conocimiento, Training &Development Digest, Mayo 2000, Nro. 22*
17. *Edvinsson. Jeif y Michael S. Malone. El Capital Intelectual/ Jeif Edvinsson y Michael Malone. España: ediciones 2000, 1998. Citado por: García, Tapial, Joaquín. Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico. [en línea] <<http://www.gestiondelconocimiento.com/ponencia/htmponencia.htm>>*
18. *Polanyi (1962): Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press*
19. *Nonaka, I. et. al. (2000). Harward Businnes Review: Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto*
20. *Nonaka, I. y Takeuchi, H. The knowledge creating company. Oxford University Press. Nueva York, 1997.*
21. *De La Cruz Peñas, Manuel, artículo: "La organización creadora de conocimiento", www.gestiopolis.com, consulta 2006*
22. *Sanguino R. (2003). La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización. [en línea] 5campus.org.Marketing. <<http://www.5campus.org/lección/km>>.*
23. *Davenport, T. y Prusack, L. Working Knowledge. Harvard Business Scholl Press. Boston, 1998. 49. Saavedra, Fernández, Oscar. La producción de conocimiento y las tecnologías de información: Valores, conceptos y herramientas. EBSCO Information Services.*
24. *Sveiby, K.R. (1997): The New Organizational Wealth, Berrett-Koehler, San Franscisco, 1997*
25. *Jensen, B. (1998); Communication or knowledge management?, Communication World, Vol. 15, No. 6, June/July, 1998, p44-47*

26. Prieto Pastor, Isabel M^a. “Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. Tesis Doctoral, Alicante ; Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, 2004. ISSN: 84-688-6894-9. www.cervantesvirtual.com
27. Quintas, P., Lefrere, P. and Jones, G. (1997); Knowledge Management: a Strategic Agenda, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, June, 1997, p385-391
28. Macintosh, Ann. Position Paper on Knowledge Management/Ann Macintosh. University as Aderburgh, marzo 1997. Citado por: Zorrilla, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica. [en línea]<<http://www.sht.com.ar/archivo/management/conocimiento.htm>>.
29. Carrión, Juan. (2002). Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. [en línea] <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>.
30. Goñi Zabala, J.J (1999), "El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio. 1999, Díaz de Santos, Madrid.
31. Hedberg, B. (1981): How Organizations Learn and Unlearn. En P. Nystrom y W. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press, New York
32. Kogut, B. y Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, págs. 383-397.
33. Miller, D. (1996): A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature. *Journal of Management*, vol. 22, nº3, págs. 485-505.
34. Alle, V. (1997): *The Knowledge Evolution. Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth-Heinemann
35. Macintosh, Ann. Position Paper on Knowledge Management/Ann Macintosh. University as Aldeburgh, marzo 1997. Citado por: Zorrilla, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica. [en línea]<<http://www.sht.com.ar/archivo/management/conocimiento.htm>>.
36. Probst, Raub, “Managing Knowledge”.(1997) Citado por Cornella A. “Gestión del Conocimiento un reto socioeconómico [en línea] <<http://www.infonomia.com>>
37. Castro Ruz, Fidel, “Discurso pronunciado por el 35 Aniversario de la FEEM y el 6to. De la Batalla de Ideas” Cárdenas, Matanzas, 06 -12 - 2005. <http://www.granma.cubaweb.cu>

38. *Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*, "Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba", CITMA, Cuba, 2002
39. *García Cabrera, Gerardo*, en la Mesa Redonda "Gestionando el Futuro", publicado por la Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo, 2001 (p-47).
40. *Pérez, M et al.*"Propuesta de lineamiento metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio: Centro Meteorológico de Cienfuegos". Revista AIBDA, Coronado, San José, Costa Rica. Nov. 2005
41. *Bueno Campos, E.* Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Edit. Pirámide. 5ta Edición. Madrid/ 1996. 399 p. Citado por: *Pérez et al.*"Propuesta de lineamiento metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio: Centro Meteorológico de Cienfuegos". Revista AIBDA, Coronado, San José, Costa Rica. Nov. 2005
42. *Porter, M.* Estrategia competitiva. Editorial CECSA. México, 1982. *Pérez et al.*"Propuesta de lineamiento metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio: Centro Meteorológico de Cienfuegos". Revista AIBDA, Coronado, San José, Costa Rica. Nov. 2005
43. *Grant, R.M.* The resource – based. Theory of competitive advantage: implication for strategic formulation. California Management, 33, (3): 114 -135, 1991.citado por *Sainz Ochoa, A.* Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/A. *Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez*, tutor. - - Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002. - - 332h.
44. *Amit, R. y Shoemaker, P.J.* Strategic assests and organization rent. Strategic Management Journal, 14, (1): 43 – 46, 1993. citado por *Sainz Ochoa, A.* Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/A. *Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez*, tutor. - - Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002. - - 332h.
45. *Barney, J. G.* Firm Resources and sustained competitive advantage. Strategic Management Journal, 17, (1): 91 -120, 1991. Citado por: *Pérez et al.*"Propuesta de lineamiento

- metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio: Centro Meteorológico de Cienfuegos”. Revista AIBDA, Coronado, San José, Costa Rica. Nov. 2005
46. *Viedma Martí, J. M.* La gestión del conocimiento y el capital intelectual. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 11 de septiembre 2002. Citado por: *Pérez et al.*”Propuesta de lineamiento metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio: Centro Meteorológico de Cienfuegos”. Revista AIBDA, Coronado, San José, Costa Rica. Nov. 2005
47. *Sainz Ochoa, A.* Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/A. Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez, tutor. - - Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002. - - 332h.
48. *Bustelo Ruesta, C., Amarilla Iglesias, R.* Gestión del conocimiento y gestión de la información. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 5 octubre 2002. Citado por: *Pérez et al.*”Propuesta de lineamiento metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio: Centro Meteorológico de Cienfuegos”. Revista AIBDA, Coronado, San José, Costa Rica. Nov. 2005
49. *EUROFORUM:* Instituto Universitario Euroforum Escorial y KPMG. Modelo Intelect. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg, 12 abril 2003. Citado por: *Pérez et al.*”Propuesta de lineamiento metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio: Centro Meteorológico de Cienfuegos”. Revista AIBDA, Coronado, San José, Costa Rica. Nov. 2005
50. *Pavez Salazar, A. A.* Modelo de implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas/ A.A. Pavez Salazar; Luis Hevia Rodríguez, tutor. - - Trabajo de diploma para optar por el título de ingeniero informático, Universidad Técnica “Federico Santa María”, 2000. - - 91 h. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg, 12 abril 2003.

BIBLIOGRAFÍA

_____, Artículo “El más valioso capital”, Óptica, Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo, p- 26, Volumen 6, No. 2, 2001.

Charnes G: Aprendizaje Organizacional, www.gestiopolis.com, abril 2005

Cortés Cortés, M. y Iglesias León, M. “Generalidades sobre Metodología de la Investigación”: Publicado en la UNACAR. Universidad Autónoma del Carmen. Ciudad del Carmen. México. Mayo del 2005. ISBN: 968-6624-87-2

Cuesta Santos, A. “Gestión del Conocimiento: “Análisis y Proyección de los Recursos Humanos” Editorial Academia, ETECSA, La Habana, 2002.

Gavin et al. The Learnig Organization, citado por: Dr. Cuesta Santos, Armando. “Gestión del Conocimiento: “Análisis y Proyección de los Recursos Humanos”, Editorial Academia, ETECSA, La Habana, 2002.

Gómez S: Aprendizaje Organizacional y Capital Intelectual, Folletos Gerenciales, CCED, MES, 2003, # 9

González C. Los Fundamentos del Aprendizaje Organizacional, 2004, en www.monografias.com

Medina C; Espinosa M. : El Aprendizaje Organizacional: el Estado del Arte hacia el Tercer Milenio, Gestión y Estrategia, Edición Internet, julio-diciembre 1996, www.azc.uam.mx

Ministerio de la Construcción, “Perspectiva estratégica del sistema nacional de ICT para el sector de la construcción”, Ciudad Habana, enero, 2006.

Montalvo Fuentes, L. Trabajo de Diploma “Gestión del conocimiento vista desde los procesos de Recursos Humanos. Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Cienfuegos, Cuba.(2004)

Pereira L.: Organizaciones que Aprenden: el Paradigma Complejo en la Gerencia del Conocimiento, en www.reduc.cl, Revista Digital Umbral 2000, # 14, 2004.

Pérez Rodríguez, J. y Coutín Domínguez, A. “La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial”. www.gestiopolis.com

Ponce Arencibia, A. y Falcón Villaverde, P. Metodología para realizar la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones. www.monografias.com, agosto/2005.

Rabaza F; Trenal T; Reyes E. La Medición del Impacto de la Capacitación: el caso de un Diplomado, Folletos Gerenciales, CCED, MES, 2003, # 9.

Rosales Blanco, H. “Estudio preliminar sobre aprendizaje organizacional en Empresas cubanas”. Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, 2005.

Ruiz García, M. “Estudio de viabilidad para la creación de una organización con vistas a la aplicación de la gestión del conocimiento en el GECC”. Cienfuegos, Junio-2005.

Sánchez Rivera, María T. “La Experiencia cubana en la implementación de la Gestión del conocimiento en la Biblioteca provincial de Ciudad Habana” Universidad Mayor, San Andrés, Congreso Internacional de Bibliotecología., C. Habana, Cuba, 2003.

Simeón Negrín, Rosa Elena, Art. “Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos”. Revista Nueva Empresa, Cuba, Volumen 1, No. 1, 2001.

Simeón Negrín, Rosa Elena, Art. “La Gestión del Conocimiento”. Revista Nueva Empresa, Cuba, Volumen 2, año 1, 2001.

Stoner, J, A y E. R. Freeman. (1992): Management, New York, Ed. Prentice Hall.

Vento Saavedra, Maritza M. Tesis presentada en opción del título de Master en Gestión Turística. “Medición del Capital Humano en la Escuela de Hotelería y turismo de Ciego de Ávila”. Universidad “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba, (2006)

ANEXOS.

Anexo I-A. Ciclo del Conocimiento.

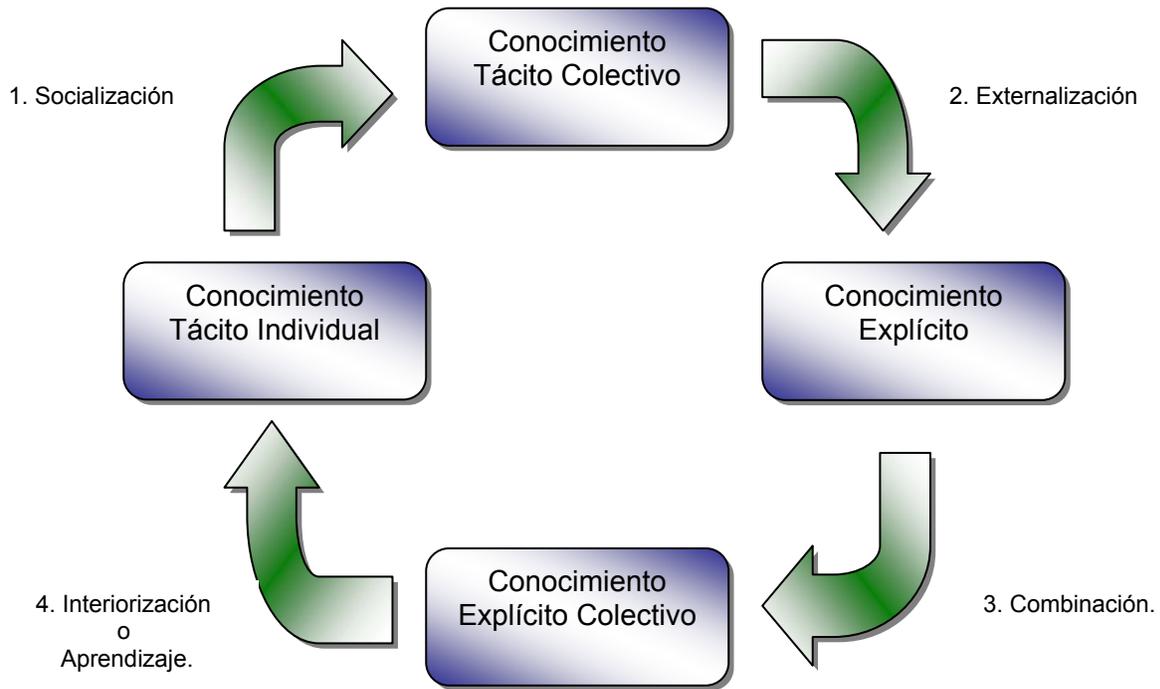


Figura 1. Creación del conocimiento.
Fuente: Nonaka. The Knowledge Creating Company. Harvard Review, November – December 1991. p. 96-104.

Anexo I-B. Otras definiciones de la Gestión del Conocimiento.

| | |
|---|--|
| O'Dell y Grayson(1998) | Proceso de identificar , capturar y obtener ventaja competitiva del conocimiento para ayudar a la empresa a competir |
| Alavi y Leidner (1999) | Proceso específico y organizativo de adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados, para que otros puedan hacer uso de él para ser más efectivos y productivos en su trabajo. |
| Balasubramanian et al. (1999) | Capacidad organizativa que permite a las personas de las organizaciones, que trabajan como individuos (trabajadores del conocimiento), o en grupos, proyectos u otras comunidades de interés, a crear, capturar, compartir e influir su conocimiento colectivo para mejorar el desempeño. |
| Lai y Chu (2002) | Es gestionar el conocimiento de la corporación por medio de un proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar, sostener, aplicar, compartir y renovar tanto conocimiento explícito como tácito por los empleados para fomentar el desempeño organizativo y crear valor. Consiste en realizar las siguientes actividades de Gestión del Conocimiento: iniciación, generación, modelización, repositorio, distribución y transferencia, utilizar y retrospectiva. |
| Gallupe(2001) | Es la generación o adquisición de conocimiento; almacenamiento de conocimiento; cuidado, seguridad y apoyo continuo al conocimiento. |
| Liebowitz (2001) | Es el proceso de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. |
| Bhatt (2002) | Proceso de facilitar actividades de conocimiento, como la creación, captura, transformación y uso de conocimiento. |
| Forcadell y Guadamillas (2002) | Ofrece definiciones: a) Proceso de recoger, distribuir y usar eficientemente el conocimiento; b) Estrategia a desarrollar en una empresa para asegurarse de que el conocimiento llegue a la gente correcta, en el momento adecuado y que esa gente comparte y utiliza la información para mejorar el funcionamiento de la organización. |
| Correa da Silva y Agustí – Currel (2003) | Es la Gestión del Conocimiento organizativo para crear valor de negocio y generar una ventaja competitiva. La esencia de la Gestión del Conocimiento es cómo las organizaciones generan y adquieren; almacenan y guardan; acceden a y utilizan; distribuyen y diseminan su conocimiento. |
| Gunnlaugsdottir (2003) | Modo de descubrir, recoger, documentar y organizar una base de conocimiento que los empleados de la organización puedan recuperar más tarde, distribuir y utilizar en su trabajo diario individual y en sus colaboraciones con sus compañeros. |

Fuente: “Procesos e instrumentos de Gestión del Conocimiento: Propuesta de un modelo” López Nicolás, Carolina y Meroño Cerdán Ángel L.

Anexo I-C. Características de los Modelos de Capital Intelectual donde apreciaremos sus semejanzas y diferencias.

| | CAPITAL HUMANO | CAPITAL ESTRUCTURAL | CAPITAL RELACIONAL |
|---|---|---|--|
| SKANDIA NAVIGATOR (92-96) | enfoque humano | renovación y procesos | "clientes" |
| TECHNOLGY BROKER (96) | activo humano | activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura | activos de mercado |
| WESTERN ONTARIO (96) | capital humano | capital organizativo | capital relacional |
| CANADIAN IMPERIAL BANK (96) | capital humano | capital estructural | capital clientes |
| MONITOR ACTIVOS INTANGIBLES (97) | competencias | estructura interna | estructura externa |
| MODELO INTELECT (98) | capital humano | capital estructural | capital relacional |
| MODELO NOVA (00) | capital humano | capital organizativo y capital de innovación | capital social |
| | | | |
| BSC (92-96) | perspectiva de aprendizaje | perspectiva de aprendizaje y perspectiva de procesos internos | perspectiva de clientes |
| DOW CHEMICAL (93-97) | capital humano | capital organizacional | capital de clientes |
| | | | |
| INDICADORES | satisfacción del personal, estabilidad, trabajo en equipo, preparación, conocimientos técnicos, experiencia | cultura organizacional, procesos internos, mecanismos de transmisión del conocimiento, tecnología de la información | satisfacción de clientes, lealtad, reputación, alianzas, interrelación |

Anexo II-B: Indicadores para medir los recursos tangibles de la organización.

| RECURSOS TANGIBLES | |
|--|--|
| ACTIVOS FÍSICOS | |
| Estado técnico de las instalaciones | Se refiere al estado constructivo actual del inmueble, distribución en planta, ventilación, iluminación, etc |
| Número de trabajadores | Se refiere al total de trabajadores que laboran en la organización |
| Disponibilidad y estado actual de la tecnología | Se analiza con la finalidad de conocer con que tecnología cuenta y su estado actual, de forma que permita conocer las posibilidades para implementar la gestión del conocimiento en dicha organización |
| ACTIVOS FINANCIEROS | |
| Ingresos | Se refiere al ingreso que recibe el centro por concepto de ingresos provenientes del presupuesto del estado, y provenientes del sector de producción de bienes y servicios |
| Costos | Se refiere a los costos asociados a la realización de los servicios científico - técnicos y demás actividades que realiza como parte de su objeto social. |
| Gastos | Se refiere a los gastos asociados a la realización de los servicios científico - técnicos y demás actividades que realiza como parte de su objeto social. |
| Utilidades | Se refiere a las ganancias que se obtienen al restar ingresos contra gastos. |

Anexo II-C: Indicadores para medir los recursos intangibles de la organización.

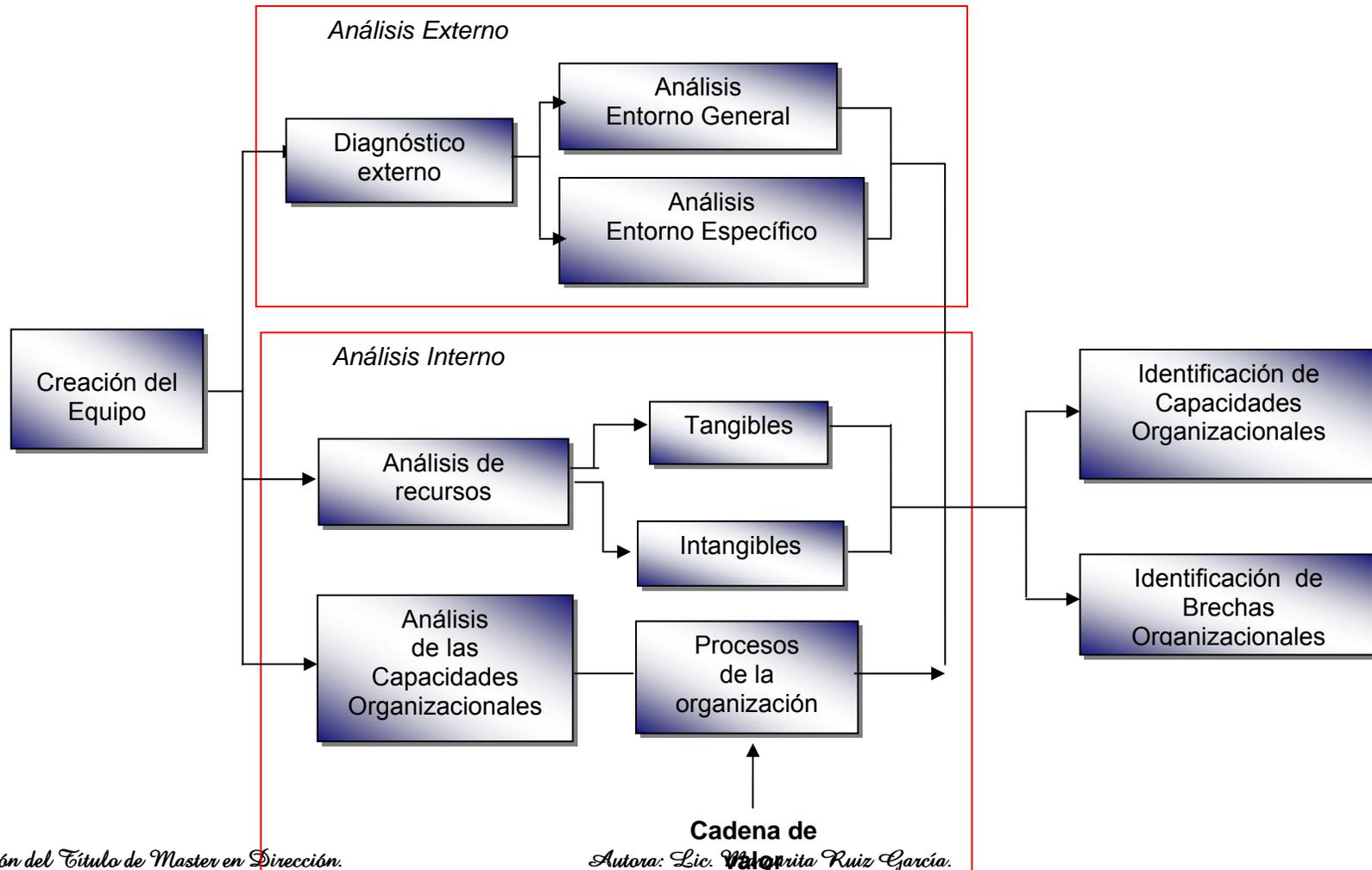
| |
|-----------------------------|
| RECURSOS INTANGIBLES |
| CAPITAL HUMANO |

| | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Satisfacción del personal</i> | Se refiere al nivel de satisfacción que tienen los empleados y que les permite obtener elevados niveles de productividad y calidad o excelencia en su desempeño |
| <i>Tipología del personal</i> | Se refiere al número de personas claves para la organización, el promedio de edad de los trabajadores y a la cantidad de mujeres que ocupan cargos de dirección. |
| <i>Liderazgo:</i> | Se refiere a la habilidad para inspirar y dirigir grupos de personas. Constituye un aspecto importante de la función directiva, orientado a la obtención del mejor rendimiento y la satisfacción profesional de los seguidores |
| <i>Configuración de la plantilla</i> | Se refiere a la descomposición de la plantilla por categoría ocupacional, así como la diversidad de hombres y mujeres y la edad promedio de los empleados de la organización |
| <i>Calificación Técnica</i> | Se refiere al nivel educacional, categoría científica y docente y el grado científico alcanzado por los empleados. |
| <i>Productividad:</i> | Es la relación entre el resultado producido por los empleados y el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes |
| <i>Nivel de desempeño</i> | Refleja a través de procesos formales, el nivel de desempeño global de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo, se analiza el por ciento de los trabajadores que han sido evaluados en cada una de las categorías. |
| <i>Trabajo en equipo</i> | Se refiere a la colaboración entre dos o más personas que aportan sus conocimientos y esfuerzos para conseguir el mejor enfoque, análisis y solución a un problema o proyecto en el que todos se sienten implicados |

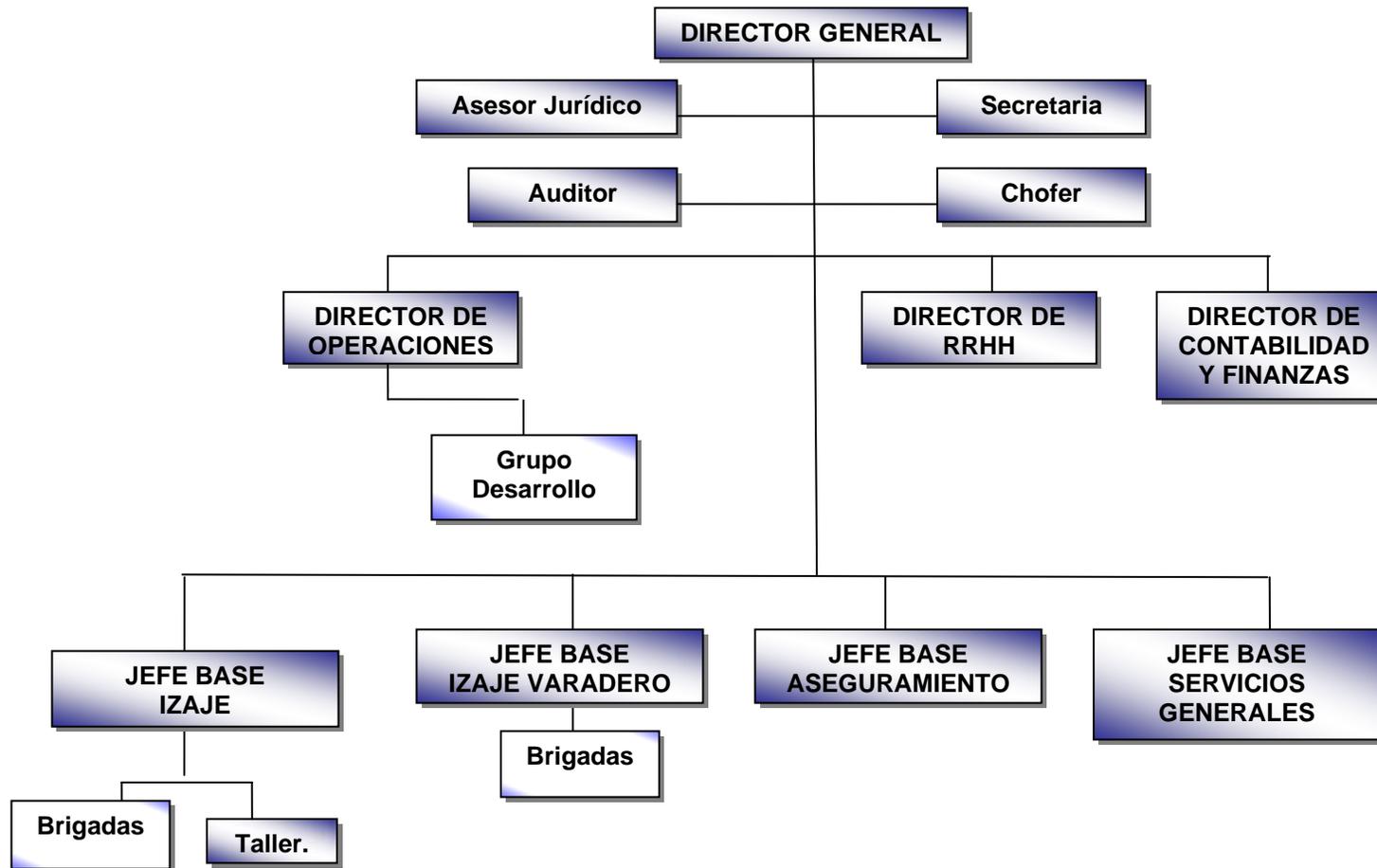
| CAPITAL ESTRUCTURAL | |
|--|--|
| <i>Cultura organizacional</i> | Se trata de una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa que funcionan a un nivel inconsciente y que definen de manera elemental y "dada por supuesta" la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados |
| <i>Propiedad intelectual</i> | Se refiere al número de patentes o certificados de derecho de autor que la organización ha logrado como resultado del esfuerzo investigativo de sus trabajadores. |
| <i>Clima organizacional</i> | Se refiere al estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la organización |
| <i>Capacidad innovativa</i> | Se refiere a la actividad innovativa de la organización (proyectos de investigación -desarrollo y de innovación tecnológica, servicios científico técnicos, publicaciones científicas, participación en eventos científicos |
| <i>Tecnología y sistemas de información</i> | Se refiere a los mecanismos establecidos y empleados por la organización para la captura y transmisión de los datos e información hacia los clientes y hacia sí misma, así como la organización de su sistema de información. |
| <i>Manuales y procedimientos</i> | Se refiere al uso de manuales, procedimientos y demás documentaciones establecidas por la organización para el desarrollo efectivo de su misión. |
| <i>Memoria organizacional:</i> | Se refiere al uso de archivos que faciliten la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de la documentación, así como el soporte en que esta contenida la misma y el uso por parte del personal autorizado de la información confidencial y secreta. |

| CAPITAL RELACIONAL | |
|--|---|
| <i>Satisfacción del cliente</i> | Se refiere al nivel de satisfacción de los clientes con relación al servicio recibido por parte de la organización. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan información sobre la buena actuación de la organización. |
| <i>Incremento de los clientes</i> | Se refiere al incremento del número de clientes en un determinado período de tiempo |
| <i>Reputación e imagen</i> | Se refiere a la percepción consciente o subconsciente que poseen los clientes referentes a los servicios y actividades desarrolladas por la organización y que garantiza el mantenimiento de un lugar en el mercado. |
| <i>Atención personalizada</i> | Se refiere a todas aquellas actividades que la organización realiza para garantizar la plena satisfacción de las necesidades de los clientes de forma individualizada. |

Anexo II-A. Metodología propuesta para el Análisis de las Capacidades de Aprendizaje Organizacionales.



Anexo III-A. Organigrama de la Empresa Izaje Cienfuegos.



ANEXO III-B.- Mapa de Procesos de la Empresa Izaje Cienfuegos.

