



Abril 2017 - ISSN: 2254-7630

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CAPITAL HUMANO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE ETECSA SANTIAGO DE CUBA

DrC. Rosario León Robaina.

Profesora investigadora. Universidad de Oriente. rosario@uo.edu.cu¹

MsC. Ivón Sosa Piedra.

Profesora investigadora. Universidad de Oriente. ivon@uo.edu.cu²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rosario León Robaina e Ivón Sosa Piedra (2017): "Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el capital humano en la división territorial de ETECSA Santiago de Cuba", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/etecsa.html>

Resumen:

La Gestión del Conocimiento constituye el proceso de desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos en la organización, por el cual no sólo se controlan los resultados de una organización a nivel global, que combina los resultados a nivel individual, grupal y a nivel de la propia organización, sino que se estima el rendimiento global de la misma y se estimula su desarrollo. Éste contribuye de manera esencial a la Gestión efectiva del Capital Humano generando mayor valor a los productos y servicios través de éstos. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo realizar un Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en el proceso de Gestión del Capital Humano de en la División Territorial de ETECSA Santiago de Cuba. Donde, a través de diferentes herramientas y procedimientos, se pudo evaluar en un desempeño Medio, la gestión de los procesos analizados.

DIAGNOSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HUMAN CAPITAL IN THE TERRITORIAL DIVISION ETECSA SANTIAGO DE CUBA

¹ Imparte docencia de grado y posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y de posgrado en el Centro de Estudios de Educación Superior. Ha participado en proyectos de investigación relacionados con la Educación a Distancia y las Nuevas Tecnologías, Gestión de procesos Universitarios, Gestión de la Calidad, Gestión de la Ciencia y la Innovación Tecnológica, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Empresarial. Imparte docencia en las Maestrías de Contabilidad, Administración de Empresa, Nuevas Tecnologías Educativas y Dirección, y en el doctorado de Ciencias Pedagógicas. Ha participado como oponente o miembro de los tribunales de defensa de doctorado en Ciencias Económicas y Ciencias Pedagógicas. Es miembro del Tribunal Nacional de Economía para la Región Oriental.

² Imparte docencia de grado y posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ha participado en proyectos de investigación relacionados con Administración Estratégica, Gestión del Capital Humano, Comportamiento Organizacional, Capacitación y la evaluación de su impacto empresarial, Gestión del Conocimiento y Responsabilidad Social Empresarial.

Abstract

Knowledge management is the process of development and application of all kinds of knowledge in the organization, which not only results in a global organization, which combines the results at individual, group and level of self-controlled organization, but the overall performance of this is estimated and stimulates development. This essentially contributes to effective human capital management creating more value to products and services through them. That is why this research is to make a diagnosis of Knowledge Management in the process of Human Capital Management in the Territorial Division ETECSA Santiago de Cuba. Where, through different tools and procedures could be assessed in a medium performance management processes analyzed.

Palabras claves: Gestión del Conocimiento- Capital Humano- Medición de la Gestión del Capital Humano y Gestión del Conocimiento

Keywords: Knowledge Management-Human Capital- Assessment of Human Capital and Knowledge Management

INTRODUCCIÓN

La Gestión del conocimiento, debe constituirse en las organizaciones, como un proceso que continuamente asegure el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en la organización, de forma tal que contribuya a optimizar el flujo de información y la interacción entre las personas, así como contribuir a la gestión efectiva del capital humano para generar mayor valor a los productos y servicios y lograr los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia. Sin embargo, ¿en qué medida este se gestiona en integración a la gestión del conocimiento?

En Cuba, derivado de la Norma Cubana 3000/2007 el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

En el país, la División Territorial de ETECSA Santiago de Cuba, siempre ha puesto una especial atención al desarrollo de su capital humano, para lo cual destina cuantiosos recursos. Sin embargo, es importante obtener una retroalimentación efectiva sobre las acciones asociadas a la gestión del conocimiento en la organización y el desempeño de su capital humano. Con este propósito, es necesario realizar un diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en el proceso de Gestión del Capital Humano de La Empresa de Telecomunicaciones S.A Santiago de Cuba (ETECSA).

DESARROLLO

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El Capital humano; integra el conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos con los demás en aras de beneficiar a la organización. *El Capital Humano* es, quizás, el más importante de las diferentes partes del capital intelectual por ser fuente de innovación y renovación estratégica. Esta parte del capital intelectual está en la mente de los trabajadores hace referencia al conocimiento, las ideas, las competencias, experiencias, habilidades de razonamiento, preparación académica, etc. que poseen los empleados de una compañía.

La Gestión del Conocimiento es un proceso que sistemáticamente asegure el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos en la organización, de forma tal que contribuya a optimizar el flujo de información y la interacción entre las personas, así como contribuir a la gestión efectiva del capital humano para generar mayor valor a los productos y servicios, lograr los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia y para hacer más inteligente a sus trabajadores es decir creativos e innovadores y de esta forma ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre.

La Gestión del Conocimiento Organizativo deberá adecuar la tipología cognitiva básica configurada por los procesos de creación, desarrollo y utilización del conocimiento entre los participantes de la organización, según la misión de ésta de crear valor o competencia esencial en su entorno de actuación. De forma tal que puedan orientar y motivar, puede crear el contexto, el espacio o el ambiente favorables para que las personas se conecten, colaboren o intercambien sus conocimientos y pueda emerger nuevo conocimiento, útil para la organización, creador de valor o de competencia esencial para ella.

Para la medición de las variables Gestión del Capital Humano y Gestión del Conocimiento se utilizaron diferentes herramientas. Expuestas a continuación.

<i>Variables</i>	<i>Criterios</i>	<i>Herramientas</i>
<i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	<i>Grado de implementación del proceso</i>	<i>Tecnología para el diagnóstico de Capital Humano, versión 2.0, diseñada y avalada por Ing. Melo de GECYT.</i>
	<i>Eficacia del proceso</i>	<i>Análisis documental: comportamiento de</i>

		<i>los indicadores de eficacia del proceso</i>
	<i>Actitudes y aptitudes asociadas al conocimiento, en las competencias laborales</i>	<i>Metodología de Pérez Capdevila</i>
	<i>Competencias laborales asociadas a la innovación</i>	<i>Dra. Mercedes Delgado Fernández</i>
<i>Gestión del Conocimiento</i>	<i>Auditoría de información y conocimiento</i>	<i>Guía de verificación</i>
	<i>Organización que aprende</i>	<i>Prueba de la organización que aprende. Senge et al, 1999)</i>
	<i>Ciclo (creación, almacenamiento, transferencia y aplicación)</i>	<i>Metodología de Ángel León Gonzales, 2004.</i>

Tabla 1. Criterios y herramientas para la medición de las variables

2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO

La " *Tecnología para el Diagnóstico de Capital Humano, versión 2.0*", diseñada y avalada por el Ingeniero José Carlos Melo Crespo, consultor de GECYT, se utilizará con el objetivo de conocer el grado de implementación de los módulos integrantes de este sistema.

Con el objetivo de conocer el grado actual de *eficacia del Sistema de Gestión de los recursos humanos* en relación a los objetivos de la organización, se estudiará el comportamiento de los resultados de los indicadores de eficacia que miden los procesos claves y estratégicos, en comparación con los indicadores de éste proceso. En caso de ser necesario, se analizarán los documentos como: los planes de capacitación y su cumplimiento, profesiograma de los puestos de trabajo de las áreas objeto de estudio, encuestas de satisfacción del cliente y evaluaciones de eficacia de la capacitación, que fueron realizados en este período y otros, con el objetivo de confirmar la información obtenida.

Con el objetivo de Analizar documentalmente el Proceso del Capital Humano se Estudió el comportamiento de los indicadores de eficacia del proceso.

Se Controla el Proceso en la organización a través de la:

1. Verificación del cumplimiento de los requisitos de los candidatos, para la plaza convocada.
2. Análisis de los resultados de las comprobaciones y la evaluación psicológica.
3. Revisión del Expediente de selección.
4. Funcionamiento del Comité de Ingreso.
5. Revisión del MAPA.DNC.RH y el plan de capacitación anual.
6. Revisión del expediente del curso.
7. Evaluación de la ejecución del Plan de Capacitación.
8. Revisión de las evaluaciones del desempeño.

En el caso de las *actitudes y aptitudes asociadas al conocimiento en las competencias laborales* se utilizará la metodología de Pérez Capdevila, con algunas modificaciones, como herramienta de diagnóstico que permite visualizar el estado actual en las competencias laborales de las actitudes y aptitudes para la captura del Conocimiento, el cual contendrá el siguiente procedimiento:

1. Los expertos analizarán en cada área, un cuestionario que exprese en qué medida las aptitudes y actitudes de las competencias laborales, son expresadas por los trabajadores de la gerencia.

2. Para graficar la caracterización de las competencias con el valor obtenido de las (aptitud, actitud), se fija en la organización el mínimo valor de estas categorías y así se divide el gráfico en el punto 0.6, obteniendo 4 cuadrantes, donde: los que se localizan en el I cuadrante, se definen como Peligrosos (quieren hacer, pero no saben hacer); los del II cuadrante, como Críticos (No saben hacer, pero tampoco quieren hacer); los del III cuadrante, como desmotivados (saben hacer, pero no tienen interés de hacer) y los del IV cuadrante, como Competentes (saben hacer y quieren hacer).

Para analizar las *competencias asociadas a la innovación empresarial* se utilizó la encuesta con este propósito elaborada por Dra. Mercedes Delgado Fernández para determinar la orientación de éstas en la organización para la generación de innovación.

Para analizar a la Gestión del Conocimiento como variable de la Investigación en la *Organización que Aprende* se tomará la herramienta de la Prueba de la organización que aprende por (Senge et al, 1999) con el objetivo de evaluar aspectos relacionados con el nivel en que la Empresa aprende en cuanto a las experiencias que se adquieren, los conocimientos que permanecen, la divulgación de lo que se aprendió, si el conocimiento generado en todas las áreas del Centro es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamientos y otros eventos de aprendizaje, la manera en que el Centro evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrollo de planes para atenderlas, la facilitación de la experimentación como un modo de aprender y como el Centro estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.

Para conocer el *Estado de la Gestión del Conocimiento* en las personas se ha utilizado la metodología propuesta por (Ángel León González Ariza, 2004) con el objetivo de determinar el nivel de liderazgo en que los especialistas de las áreas identifican, comparten, almacenan y transmiten el conocimiento. Para el diagnóstico, el autor tuvo en cuenta el establecimiento de una metodología modular donde cada módulo posee un sentido propio. La metodología describe los módulos principales que servirán de guía para la elaboración del instrumento (cuestionario), entre ellos: Identificación del conocimiento (IDC); Proceso de transmisión del conocimiento (PTC); Medios y tecnologías (MYT); Toma de decisiones (TD); Cultura organizacional (CO); Competitividad ©; la metodología, consiste en evaluar la aplicación y relación de los módulos anteriormente mencionados con los entornos sociales, científicos, públicos y productivos, para determinar la situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa.

Con el objetivo de recopilar información relevante, acerca del estado de salud del conocimiento organizacional, se realizará una Auditoría de información y conocimiento que incluirá el sistema de comunicación que se utiliza en la empresa para identificar y transmitir el conocimiento, los documentos que se poseen del sistema de gestión del capital humano y lugar de almacenamiento; guía de verificación y por último se evalúa la aplicación del ciclo del conocimiento en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano .

Criterios de Evaluación del nivel de Gestión del Conocimiento asociado a la Empresa. Se considera:

- (0-1] bajo y el estado de la empresa es de cuidado
- (1.1-2] Medio bajo, el estado de la empresa es Deficiente
- (2.1-3] Medio, el estado de la empresa es Aceptable
- (3.1-4] Medio Alto, el estado de la empresa es Alto Bueno
- (4.1-5] Alto, el estado de la empresa es Excelente

Para el tratamiento de los datos se utilizó el del software SPSS versión 15.0, Statistics Package Social Sciences.

Para diagnosticar un mejor proceso en La Gestión del Conocimiento de Capital Humano, con el objetivo de conocer el grado de implementación de los módulos integrantes de este sistema, se llevó a cabo el diagnóstico antes expuesto, tomando en cuenta la utilización de la herramienta: Tecnología para el diagnóstico de Capital Humano, versión 2.0, diseñada y avalada por Ing. Melo de GECYT. Para apoyar este criterio de implementación se utilizaron las Encuestas: Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento del Capital Humano. Siendo aplicado para las mismas el Método de evaluación de expertos con una muestra de 7 encuestas.

Entiéndase por experto al individuo, como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones prácticamente conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Para la selección de los expertos fue necesario (1) crear una bolsa de expertos, (2) consensuar las competencias que a nuestro juicio debe tener un experto y (3) evaluar el grado de influencia que tienen las fuentes de argumentación de donde el experto adquiere sus conocimientos. Toda esta información fue introducida en el programa computacional Decisiones instrumento matemático-estadístico que calculó el coeficiente de competencia y seleccionó los expertos a partir de la regla de decisión escogida (0.9, la más alta regla de decisión).

La bolsa de expertos estaba integrada por la Directora de Capacitación de la empresa, Jefes de Departamento de Capital Humano de reconocido prestigio y experiencia en la actividad, Jefes de Centro de Formación y especialistas que atienden la actividad de capacitación en las diferentes unidades organizativas de la empresa. El sistema computacional escogió a los 7 especialistas que integraban esta bolsa de expertos.

Con el objetivo de Analizar documentalmente el Proceso del Capital Humano, utilizándose para ello el grupo de expertos, se verificó el comportamiento de los indicadores de eficacia del proceso. Los cuales la empresa tiene identificados como:

Indicadores:

Calidad del Proceso de Selección

Ejecución del plan de Formación (EPF)

Índice de satisfacción con la capacitación (ISC)

El Rango de desempeño esperado puede estar entre:

CP=0.....Buen desempeño.

CP<0.....Mal desempeño.

Del 85 % al 100%.....Buen Desempeño.

Del 71 % al 84,9 %.....Desempeño regular.

Menor que el 71 %.....Mal desempeño.

Si el ISC da 4 o 5..... Buen desempeño.

Si el ISC da 3.....Desempeño Regular.

Si el ISC da 1 o 2.....Mal desempeño.

En el caso de las Competencias Laborales asociadas al conocimiento, se diagnosticó el estado actual de las mismas a través de la Herramienta: Metodología de Pérez Capdevila a aplicadas a los especialistas del tema con una muestra de 7 encuestas y utilizando el Método de Experto. Con el objetivo de conocer la forma en que la Organización Aprende y evaluar La Gestión del Conocimiento en la Empresa, se utilizó la herramienta: La Prueba de la Organización que Aprende Complementada por Cuestionario de Peter Senge (1999). Se obtuvo una muestra de 81 trabajadores a partir de la fórmula cuando el tamaño N de la Población se conoce:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

N: Tamaño de la población para este caso es 196.

E: Error que se comete. Es el grado hasta el cual el valor de la muestra puede diferir del valor de interés de la población. Los valores más empleados son: 5% (0.05) y 1% (0.01), seleccionado para este caso el 5%.

Z: 1.96 con un nivel de confianza del 95%

P: Probabilidad del éxito

q: Probabilidad de adopción de la alternativa de fracaso.

n: Cantidad de personas a las que se le aplica la encuesta, es decir, tamaño de la muestra.

A los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se les constató su fiabilidad, con la utilización del coeficiente de Alpha de Cronbach del Paquete Estadístico SPSS versión 15.0.

Para conocer el estado de la Gestión del Conocimiento en las personas y con el objetivo de determinar el nivel de liderazgo en que los especialistas de las áreas identifican, comparten, almacenan y transmiten el conocimiento, se utilizó la Herramienta: Metodología de Ángel de León González, 2004 mediante las Encuestas Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento. Se obtuvo una muestra de 81 trabajadores a partir de la fórmula antes expuesta.

Con el objetivo de evaluar en la Organización el conocimiento asociado al Capital Humano se tomó como Herramienta la Auditoría de Información y Conocimientos aplicándose la Entrevista a expertos de una Guía de Verificación para Auditoría de Gestión del Conocimiento. Esta auditoría permite la sistematización de todas las actividades claves de la Gestión del Conocimiento. Se realizaron 7 Entrevistas por el Método de Expertos.

3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

En este epígrafe se muestran los resultados obtenidos en el diagnóstico llevado a cabo para conocer el estadio de ésta con relación a la eficacia del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y la Gestión del Conocimiento para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación. Al analizar los resultados de las herramientas utilizadas, se pudo arribar a los resultados siguientes:

Para conocer el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) se realizó una encuesta que diagnostica la Gestión del conocimiento en el Capital Humano de la empresa donde se le dio en opción 3 evaluaciones: Bajo, Medio, Alto. En la encuesta se obtuvo un 100 % (7) de cuestionarios válidos, siendo el mismo fiable con 42 preguntas de las 42 procesadas en el programa (según el Alpha de Cronbach de 0.967). Siendo la encuesta fiable.

En los resultados se observa a partir de las 5 premisas expuestas una evaluación de Medio debido a que es este el que obtiene mayores resultados. De las 5 Premisas las 2 primeras influyeron directamente para esta evaluación ya que fueron las que presentaron un mayor resultado en la evaluación de Medio. Por esto se percibe que la empresa no presenta una eficaz Orientación Estratégica y sus mayores dificultades están asociadas a los problemas en la participación efectiva de los trabajadores, teniendo este último la evaluación de Bajo. Al contrario de esta, la 3ra Premisa fue la que alcanzó una mayor evaluación, por lo que la competencia de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades asociadas al Capital Humano, está bien estructurada organizativamente y los dirigentes y técnicos cumplen con sus funciones correspondientes.

Con relación a los criterios de la *Orientación Estratégica* influyeron decisivamente en la evaluación de Medio los criterios número 1,3 y 5. Existe poco consenso en la integración de la dirección de la empresa, con los Mandos Intermedios y Trabajadores la Misión, Visión y decisiones Estratégicas según las Normas Establecidas. No están establecidas a un nivel alto máximo las funciones, responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisface las necesidades del cliente. Existe un Sistema de Planificación del trabajo, pero no tiene un funcionamiento supremo, ya que prevalecen algunas dificultades en la Planificación. Regularmente se planifica el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la organización sin que los trabajadores participen activamente en dicho acto. Se evalúa también de Bajo la poca flexibilidad que tiene la empresa para aceptar cambios en los servicios, por procesos, por productos en cadena y otras formas. Aun cuando se evalúa de Alto, la identificación de los problemas y soluciones de la empresa con enfoque estratégico para los siguientes 3 años.

Partiendo de la premisa 2 *Participación Efectiva de los trabajadores* decidieron la evaluación de Medio los criterios 1y4 por lo que la Empresa no tiene un Nivel Alto en la participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo. Debido a que los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas. La Estrategia de Participación de los trabajadores no está integrada a la estrategia empresarial.

De las *Competencias de los Dirigentes y Técnicos que atienden las actividades del Capital Humano*, el criterio que apunta a un mayor resultado es el 3 puesto que en la empresa está establecido que el responsable de la función del Capital Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño.

Los criterios que interrogan acerca del *Clima Laboral Satisfactorio* y le otorgan una evaluación de Medio son el 1 y 2 dado que, si se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores, lo que no a un nivel Alto y las relaciones de respeto y compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados ocupa un lugar medio.

El Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos tiene un resultado equilibrado entre Bajo y Medio ya que la empresa presenta un bajo estilo y método de dirección y se le expresa la prioridad a la gestión de este ámbito un nivel Medio.

En base a los 9 módulos que se exponen en la encuesta para la investigación se concluye observando una evaluación de Media por tener esta el mayor resultado. De los 9 módulos los 4 primeros influyeron directamente en esta evaluación. Por este resultado se concluye que la empresa no presenta una Alta evaluación de Competencias Laborales, presenta problemas en cuanto a la organización del trabajo, el proceso de Selección e Integración no posee un Plan de Integración del personal seleccionado. El proceso de Capacitación y Desarrollo presenta algunas deficiencias en cuanto a su planificación, la calidad y evaluación del impacto, pero de cierta forma actúa de manera regular. La Estimulación material y Moral tiene una evaluación equilibrada entre Medio y Bajo lo que indica que existen muchas deficiencias en la motivación de los trabajadores para evaluar sus rendimientos y existe poca relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados alcanzados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo. Al contrario, la Seguridad y Salud en el trabajo y la Evaluación del desempeño presentan una Alta calificación, sin distinguirse bajas por deficiencias en este resultado.

En el análisis de las preguntas del módulo de las *Competencias Laborales* influyeron directamente en la evaluación de Medio los 3 criterios por lo que se concluye que se evalúa de Medio el nivel en que se identifican y aprueban las competencias. No se observan claramente las ventajas en la Gestión por Competencias y no están definidas a un 100% las competencias Laborales de la Empresa, de los procesos, de las actividades principales y de los trabajadores. Partiendo del 2do módulo *La Organización del trabajo* se concluyó que Regularmente se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo, se analizan y diseñan los

puestos de trabajo para cumplir los objetivos y de una manera más eficaz se realiza la planificación de los Recursos Humanos.

El Proceso de *Selección e Integración del Personal* está evaluado de Medio. Se realizan por las competencias laborales, este proceso está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial y el Plan de Integración del Personal tiene un resultado equilibrado entre Bajo y Alto.

La Capacitación y Desarrollo en la empresa se dirigió a las preguntas de la encuesta a un resultado entre medio y alto por lo que se concluye que el es Alto. Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, visión y las competencias laborales. La calidad del proceso de Capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores y responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.

Las 3 Preguntas del Módulo *Estimulación Material y Moral* tienen un resultado balanceado entre Bajo y Medio por lo que el estado de este ámbito es Deficiente. Los trabajadores no están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad, no existe una correcta relación entre el ingreso de los trabajadores y de los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo, la estimulación Moral y Material no contribuye a los resultados alcanzados por la empresa.

La Seguridad y Salud en el trabajo tiene una calificación de Alta debido a la realización de la identificación y el Análisis de los Riesgos, según se establece en la Resolución 31 del 2002 del MTSS. Las otras 2 preguntas van dirigidas a una evaluación balanceada entre Medio y Alto y se refleja que existe un Plan de Acciones (Plan de Prevención de Riesgos y Medidas) que resuelven los problemas de la Salud y Seguridad en el Trabajo, los cuales están integrados al Sistema Dirección y Gestión de la Empresa.

Con respecto a *La Evaluación del Desempeño* las 2 primeras preguntas por sus resultados la califican de Alto expresando que, en la organización, existe un proceso eficiente de la Evaluación del desempeño de los trabajadores en la cual se precisan criterios tales como el cumplimiento del Plan de trabajo, resultados alcanzados, las competencias objetivas trazados.

La Comunicación Institucional esta Evaluada de Medio en el análisis de sus preguntas la primera por su resultado refleja que existe una política de comunicación en la Empresa. La segunda está dirigida a una evaluación de Medio la cual expresa que se definen los tipos de información y otras no están definidas las cuales se conciben para una efectiva comunicación empresarial. La tercera tiene un resultado equilibrado entre Bajo y Medio, pero indica una deficiencia ya que no están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las Organizaciones políticas y de Masas.

Las 3 Preguntas que se refieren al Módulo Autocontrol están balanceadas por el resultado entre Medio y Alto por lo que están precisadas las responsabilidades de los miembros de la Organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de Masas, está definido en relación con el autodiagnóstico que nivel de la empresa, lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados. El autocontrol ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente.

Resultados de la Encuestas a Expertos sobre Las Aptitudes y Actitudes que se emplean. En la encuesta se obtuvo un 100 % (7) de cuestionarios válidos, siendo el mismo fiable con 17 preguntas de las 17 procesadas (según el Alpha de Cronbach de 0.974). Por lo que la encuesta tiene un carácter representativo, está bien realizada y es fiable.

De una escala del 1 al 5 la empresa tiene mayores resultados en 5 de ellos, lo que significa que un gran número de Aptitudes se evalúan por un Alto valor de importancia. Estas principales Aptitudes que colaboran para este resultado es la Ofimática por lo que existe un excelente manejo y uso de herramienta de Office (Word, Excel, Power Point) y un buen manejo y uso del correo electrónico. Otra actitud que influyó en este resultado es la Gestión de la Información ya que tiene un buen funcionamiento en cuanto a la navegación, utilización de navegadores, la búsqueda, selección, organización y procesamiento de la información. También se dispone de muchas habilidades comunicativas como hablar en público, saber escuchar, dominar el lenguaje y tener un pensamiento práctico. Se dominan los procesos de Capital Humano seleccionando e integrando el personal, Capacitándolo y desarrollándolo, existe un buen Sistema Seguridad y Salud en el trabajo, se evalúa el desempeño, se organiza el trabajo y se identifican, validan y evalúan las competencias laborales. Es una empresa responsable donde sus trabajadores tienen una buena asistencia y puntualidad, cumplen con los compromisos y se

ayudan mutuamente. Luego se procedió a realizar el análisis correspondiente a la ubicación en el cuadrante asociado, a partir de su clasificación.

La *Encuesta de Competencias asociadas a la innovación*, está formada por 6 competencias para analizar su influencia en la entidad. En la Encuesta se obtuvo un 100 % (7) de cuestionarios válidos, siendo el mismo fiable con 32 preguntas de las 32 procesadas en el programa (según el Alpha de Cronbach de 0.989). Siendo la encuesta es representativa y fiable.

De las competencias con sus aspectos referidos el nivel con más resultados es el 4 por lo que se evalúa de Medio con respecto a los diferentes tipos de competencias que se realizan. Las competencias que influyen más directamente son las referidas al Mercado y las Integrativas. Las que se dirigen a un mejor resultado son las Competencias Tecnológicas

En la *Competencia de Mercados* los aspectos de mayor incidencia en la evaluación fueron: la fuerte capacidad que existe en la empresa de involucrar a los clientes en el proceso de prueba y la evaluación de los productos y la capacidad en el benchmarking de las prácticas de productos y servicios de principales competidores, los cuales son muy fuertes.

Las *Competencias Tecnológicas* están dirigidas hacia un mejor resultado al hablar de la acumulación fuerte y variada de habilidades tecnológicas. También en la empresa se proporciona entrenamiento frecuentemente para mejorar las habilidades técnicas de los empleados. Existen habilidades para predecir el futuro de las tendencias tecnológicas con precisión. Tiene una calificación de 4 y la empresa se encuentra en estado Medio al hablar de las habilidades en aplicar nuevas tecnologías para la solución de problemas.

El principal aspecto que reafirma la calificación de 4 en las *Competencias Integrativas* es la fuerte capacidad que existe en la Empresa para coordinar e integrar actividades de las áreas respecto a la estrategia de la empresa. Por otra parte, los otros aspectos pertenecientes a las competencias Integrativas no tienen un resultado valorativo, ya que se encuentran entre las evaluaciones 3,4 y 5 los de mayores resultados y de manera balanceadas. La capacidad en la comunicación entre los procesos de diseños de productos y servicios no es muy fuerte tiene una evaluación de Media. Existe una capacidad regular para compartir conocimiento del mercado y la tecnología entre las áreas de la empresa también se percibe la capacidad para integrar recursos externos contra recursos internos. La gerencia está actualizada en los nuevos avances tecnológicos alcanzados en nuevos productos y servicios. Se presencia habilidades en integrar las ideas innovativas de clientes en los productos y servicios finales. Tiene capacidad para entregar valor agregado a los clientes por procesos diferentes integrados. Existe capacidad para coordinar de forma efectiva en el proceso de implementación de la estrategia empresarial.

La *Prueba de La Organización que Aprende Complementada por Cuestionario de Peter Senge (1999)* permite conocer cuáles son los Aspectos Significativos por trabajadores y directivos que contribuye al mejor desempeño, comportamiento y gestión del conocimiento en la organización. Las evaluaciones expuestas son: Siempre, Frecuente, A veces, Rara vez y Nunca. En la Encuesta se obtuvo un 100 % (81) de cuestionarios válidos, siendo el mismo fiable con 8 preguntas de las 8 procesadas en el programa (según el Alpha de Cronbach de 0.845). Por lo que la Encuesta es representativa, está bien aplicada y refleja los resultados más cerca a la realidad.

En los principales Resultados se observa una Evaluación de A veces. De los 8 Aspectos estudiados en la Prueba referidos al conocimiento Organizacional 5 de ellos influyen directamente este resultado (2,3,4,7 y 8) por lo que en la entidad muchas veces cuando alguien sale de ésta, su conocimiento permanece, cuando se concluye una tarea alguien divulga la documentación de lo que aprendió, todo el conocimiento desarrollado en la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición. A veces la organización facilita la experimentación como un modo de aprender y estimular sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizajes de otras organizaciones. Otro resultado es que frecuentemente la organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.

En el cuestionario de Senge et al.: Las respuestas apuntaron a que el trabajador verifica continuamente su experiencia, genera conocimiento introduciendo valor añadido, es compartido el conocimiento y el aprendizaje es pertinente.

Con el objetivo de *diagnosticar el proceso en la Gestión del Conocimiento*, se aplicó la encuesta de la Gestión del Conocimiento como herramienta para evaluar el impacto de los Atributos en el desempeño de la Gestión del Conocimiento. En ésta, se obtuvo un 100 % (81) de cuestionarios válidos, siendo el mismo fiable con 55 preguntas de las 55 procesadas (según

el Alpha de Cronbach de 0.993). Por lo que es representativa, está bien realizada y refleja lo más cercano a la realidad.

Según las respuestas dadas por los trabajadores de la Organización, la misma se encuentra en un nivel Medio lo que significa que la gerencia está en una categoría de Aceptable, constituida por 6 módulos los cuales son: Identificación del Conocimiento, Proceso de Transmisión del Conocimiento, Medio y Tecnologías, Toma de Decisiones, Cultura Organizacional y Competitividad.

La Toma de Decisiones como módulo correspondiente influyó de manera significativa en la evaluación inicial dada la organización. Donde existe de manera aceptable la información necesaria para el proceso de toma de decisiones; un formato adecuado que sirva como guía para la toma de decisiones y una base de datos de la solución a los problemas presentados en el pasado. La retroalimentación de los problemas está en un nivel medio, éstos se solucionan de acuerdo con procedimientos establecidos. En el mismo estado, se encuentran el reporte oportuno de los inconvenientes presentados en los procesos, así como las no conformidades del producto. En la misma categoría se encuentran el nivel de autonomía en la toma de decisiones organizacionales, se constató un nivel de identificación de la causa de los problemas, en la organización hay una existencia de grupos de trabajo para discutir problemas lo que permite determinar si se promueve el aprendizaje y la resolución de problemas en conjunto.

La Cultura Organizacional permitió la evaluación de Aceptable por su comportamiento como módulo, según las respuestas dadas a los Atributos de la misma se pudo diagnosticar que de manera aceptable existe un Clima Laboral que permite que sus empleados generen conocimiento, existe interés en realizar capacitaciones lo que permite determinar el interés en capacitar constantemente a los trabajadores. Se tiene disposición a cambios dentro del proceso por existir en un nivel medio la resistencia al cambio, se evidenció el interés por mantener al personal en continua preparación. Existe un nivel medio de la satisfacción del personal, con una categoría de aceptable se encuentran el nivel de motivación que se le da al personal, la recompensa otorgada al personal y el grado de transmisión de conocimiento tácito por la existencia de diálogos creativos entre los trabajadores. Se promueve en un nivel medio la innovación de nuevos productos y servicios. Siendo aceptable las evaluaciones que se realizan a las preocupaciones y las ideas de los trabajadores, así como nuevas formas para desempeñar el trabajo.

En cuanto a la Identificación del Conocimiento se pudo observar que hay ausencia del flujo de conocimiento dentro de cada área de trabajo dando por consiguiente una perturbación del proceso por la ausencia de un operario, teniendo la misma una evaluación media, existiendo un nivel medio de comunicación entre los operarios lo que permite evaluar la importancia que le da la empresa a los aportes y transmisión de conocimiento de sus empleados.

En el módulo de Proceso de Transmisión del Conocimiento se constató que hay una existencia de depósitos de información, lo que permite determinar si es plasmado el conocimiento más relevante de cada proceso, se pudo identificar donde se almacenan los conocimientos personales respecto al proceso que manipulan. Se determinó que la información es documentada para posteriores retroalimentaciones, dados los mismos por la elaboración de diagramas, de flujos y gráficos, siendo estos atributos los de mayor relevancia en la evaluación final de Aceptable.

A través del módulo de Competitividad llevada a cabo por la Organización se observó que existe en la empresa una diferencia de los productos con los de su competencia, reconocen la importancia de mantener o ganar ventajas competitivas y aseguran y realizan con rapidez la realización de acciones correctivas.

La realización de una *Guía de verificación para Auditoría de Gestión de la información y el Conocimiento* fue la herramienta utilizada para apoyar a la investigación relacionada con la Gestión del Conocimiento.

En esta se determinó que existen varios Sistemas de Comunicación como son: Vía Electrónica, Reuniones de Coordinación, Consejos de Dirección, Matutinos, Reuniones del Departamento, Reuniones Sindicales, Sitios WEB de la División y de la Empresa, Email, Asambleas de Representantes, Portal del Trabajador, videos conferencias, audio conferencias. El sitio Web de la División no está terminado y presenta cierto grado de desactualización.

En la organización fluyen documentaciones de trabajo, Informes, Planes de trabajo, Resoluciones, Solicitudes, Contratos, Indicaciones, Cumplimientos de los Indicadores, Informaciones Generales de conocimiento para todos los trabajadores, Instrucciones, Documentos Clasificados, Informaciones generadas por los Centros pertenecientes a la

Entidad y los Puntos de Ventas. Mediante diferentes vías de acceso: a través de la Red, Memorias flash, la OCIC, Correos Electrónicos.

La información que necesita cada individuo o grupo dentro de la organización para trabajar efectivamente, no en todos los casos está disponible siendo la misma la respuesta más repetida por el personal encuestado. Existe una gran suma de información, la cual no se puede cuantificar, almacenándose en Archivos, las PC, la OCIC, CD, Archivos Personales, entre otros. La frecuencia con que se necesita cada información, está en dependencia de las actividades y de la propia información, pero se necesita con una frecuencia alta.

El mecanismo de recopilación de documentación personal varía de acuerdo al cargo y tipo de función. algunas fueron explicadas y el mecanismo que aplican de recopilación y documentación personal es en archivos y carpetas en un sitio de la Red donde se guarda la información del departamento dirigido por este personal, por años, actividades y por tipo de información.

Generalmente en la organización el trabajador No recibe información que no necesita, Fundamentalmente porque se centra en su trabajo y función y tiene la información imprescindible para llevarla a cabo. Aunque ésta no fue absoluta como afirmación.

Partiendo de lo analizado anteriormente se procedió a graficar los resultados alcanzados en el diagnóstico.

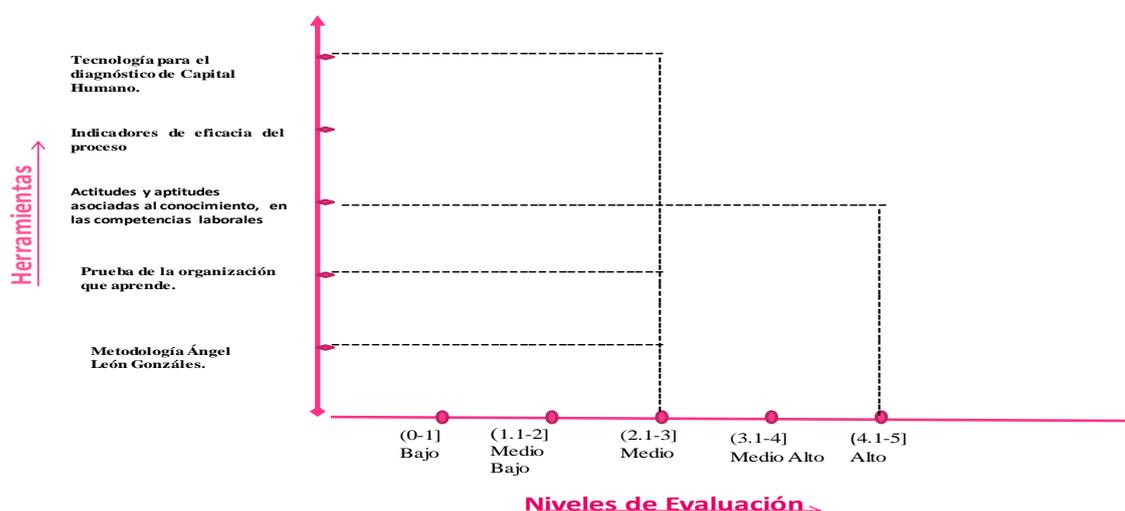


Gráfico 1 Principales resultados de la Gestión del Conocimiento en el Capital Humano.

Como se puede apreciar en el gráfico, como parte de un análisis cruzado, se define la Gestión del Conocimiento asociada al proceso del Capital humano de la organización en un nivel medio.

CONCLUSIONES

❖ La evaluación del Capital Humano realizado en la entidad refleja un comportamiento medio, sin embargo, el ámbito de las actitudes asociadas al conocimiento en la organización, es alta por lo que representa bases sólidas sobre las cuales promover estrategias adecuadas hacia una gestión de conocimiento más efectiva.

❖ El Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento realizado en la empresa tuvo una evaluación de Medio ya que se evidenció deficiencias en su funcionamiento, dadas por la existencia de un conjunto de factores tales como la poca satisfacción con el trabajo, el poco intercambio de información entre las áreas, poca flexibilidad para asumir los cambios entre otros, lo cual manifiesta una necesidad de la organización de promover e integrar adecuadamente la Gestión del Conocimiento a sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Beatriz Peluffo A. Martha y Catalán Contreras Edith: Evolución de ISO Sistemas de Gestión del Conocimiento, Santiago de Chile, diciembre del 2002.

2. Bueno Campos, Eduardo. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. 24 de junio de 1999.
3. Bueno Campos, Eduardo: Dirección del conocimiento fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles. Madrid. 2000.
4. CIDEA. "Curso de Gestión del Conocimiento". Artes Gráficas S.L. VASCO.2004.
5. Committed to improving the State of the World, "The Human Capital Report" published by the World Economic Forum, and is the result of collaboration with Mercer and faculty at Harvard University.2013.
6. De Long, David: Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento, Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, Nº4.
7. Drucker, P.: "The discipline of innovation". Harvard Business Review. 1985
8. Faloh Bejerano, Rodolfo; Fernández de Alaiza Maria de la C.: "Gestión de la innovación: una visión actualizada para el contexto iberoamericano". Editorial Academia. La Habana. 2006.
9. Le Guin Úrsula K: Como llegamos a saber: un modelo general del uso de la Información, 1969.
10. Levy-Leboyer, C.: "Gestión de las competencias" Ediciones de gestión. Barcelona. 2000
11. Leyva Cruz, José Luis: Modelo para diagnosticar los factores clave de la implantación de sistemas de gestión del conocimiento para el desarrollo local, Camagüey, Cuba, 2011.
12. Luis Lara, José. "Diez Respuestas a las preguntas más frecuentes sobre la Gestión del Conocimiento". Instituto Nacional de Estadística y CENSOS de Argentina. 2000.
13. Lin, Y.; Edwinsson, L.: "Background of National Intellectual Capital". Springer Science+Business Media. 2011
14. M. Senge, Peter: "La Quinta Disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente". Juan Granica S.A. Barcelona, España. 1992
15. Mestre C. Leticia (2013): La Gestión del Conocimiento: Herramienta para incrementar la eficacia del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Santiago de Cuba. (Tesis inédita de maestría). Universidad de La Habana. Cuba.
16. Nonaka I. Takeuchi, H: "La empresa creadora de conocimiento". Oxford University Press. México. (1999).
17. Normas Cubanas:
- 18.3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario. 1ra Edición
- 19.3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos.1ra Edición
- 20.3002-2007 Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación. 1ra Edición.
21. O'Dell, C., Grayson, C. J.: "If only we knew what we know: Identification and Transfer of internal best practices". California Management Review. USA. 1998
22. Peluffo A, Martha B. y Catalán Contreras, Edith: Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, Serie 22. Santiago de Chile, diciembre de 2002.
23. Quinn, J. B.; Anderson, P.; Finkelstein, S: "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. Gestión del conocimiento". Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto. 2003
24. Rodríguez Gómez, David: Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica, Educar 37, Barcelona 2006.
25. Tomas M., José V.; Poler E., Raúl: "Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada. VIII Congreso de Ingeniería de Organización. 2004
26. W. De Long, David; Fahey, Ma. Liam: "Diagnostico de las barreras culturales frente a la Gestión del Conocimiento". Researcher and consultant based in Concord. 2000
27. Weick, Karl: La organización inteligente: Una visión holística de la manera como las organizaciones usan la información, 1979.
28. Wiig, K. M.: "Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history". Boston. 2000
29. Zárraga Oberty, Celia: Factores determinantes y mecanismos de actuación para gestionar el conocimiento en equipos de trabajo, Real Sociedad Económica Amigos del País de Gran Canaria. Canarias 2004.