

# **EMPRESA-UNIVERSIDAD EN EL PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.**

**MsC. Ing Giovanni Alejandro Pablos Solís<sup>1</sup>**  
**Ing. Beatriz Castañeda Remedios<sup>2</sup>**  
**MsC. Eimyn Rizo Lorenzo<sup>3</sup>**  
**Ing. Alina Yaquelín Jiménez Abull<sup>4</sup>**  
**Ing. Yolanda Domínguez Leyva<sup>5</sup>**  
**Arq. Javier Cardet García.<sup>6</sup>**  
**Tec: Laubel Arevalo<sup>7</sup>.**

---

<sup>1</sup> Profesor del Centro Universitario de Las Tunas

<sup>2</sup> Profesora adjunta del Centro Universitario de Las Tunas

<sup>3</sup> Profesora del Centro Universitario de Las Tunas

<sup>4</sup> Profesora adjunta del Centro Universitario de Las Tunas

<sup>5</sup> Directora General.

<sup>6</sup> Profesor adjunta del Centro Universitario de Las Tunas

<sup>7</sup> Técnico en Recursos Humanos.

## RESUMEN.

Nuestro país hoy se encuentra enfrascado en una constante transformación de su economía para lo cual ha centrado sus acciones en diferentes objetivos estratégicos, que nos ha permitido ir avanzando discreta y ascendentemente en la recuperación.

Entre las medidas que se vienen afrontando esta la consolidación de lo que llamamos el *Perfeccionamiento Empresarial lo que trae implícito un verdadero cambio cultural en las organizaciones* y que esta orientado a lograr la competitividad empresarial hasta llegar a poder hablar de verdaderas Empresas de Clase Mundial.

Con el propósito de facilitar ese cambio cultural resulta muy favorable el desarrollo de la Gestión de Conocimientos dirigido en lo fundamental a, aquello que se ha llamado el mayor valor de la Revolución Cubana ,el **Capital Humano**, y convertirlos en verdaderos activos de las organizaciones capaces de lograr la competitividad de la Empresa Socialista, aunque no es este el único elemento a transformar también se debe incidir en lograr estructuras y relaciones que permitan que los desempeños individuales adquieran dimensión organizacional.

El presente trabajo, facilita algunas herramientas de gestión que de forma conceptual establece como debiera ser acordado la Gestión de Conocimientos de manera que propicie el desarrollo integral de la Organización y las acciones realizadas en el periodo de tres años en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas (CREVER)

**Palabras Claves:** Gestión del Conocimiento. Empresa. Universidad.

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales y futuras de la economía cubana exige de las empresas una imperiosa necesidad de obtener producciones y servicios cada vez mayores, con una eficiencia relevante, como vía para el desarrollo del país y a la inserción en el mercado internacional, para lo que se requiere de un alto grado de Competitividad que se alcanzaría con la implantación de programas de mejora, constituyendo en estos momentos el Perfeccionamiento Empresarial la vía para lograr esto; sin embargo aunque se abordan las tendencias actuales en este campo, no las integran con la gestión del conocimiento ,

Todo lo anterior pone de manifiesto la necesidad de integrar las tendencias relacionadas con la Gestión del conocimiento, a la gestión en todos los niveles considerando el enfoque de la mejora continua, así como el carácter estratégico, en la concepción e implementación del sistema de Gestión del conocimiento.

Definiéndose como objetivo de este trabajo: Facilitar algunas herramientas de gestión que de forma conceptual establece como debiera ser abordada la Gestión de Conocimientos de manera que propicie el desarrollo integral de la Organización y potenciar la mejoras continuas de la organización, las acciones realizadas comprenden el periodo de tres años en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas (CREVER) En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas afines:

Métodos Teóricos:

Análisis y síntesis de la información obtenida.

- Inductivo - deductivo: Para diagnosticar la gestión del conocimiento en el área objeto de estudio y aplicación algunas herramientas de gestión que de forma conceptual como debiera ser abordada la Gestión de Conocimientos

- Sistémico estructural: Para abordar el carácter sistémico de la empresa y de la gestión del conocimiento.

- Analítico - sintético: Para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos: Encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

Su aplicación sistémica permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

## DESARROLLO

Nada mejor que esta frase para comprender la importancia que reviste la gestión del conocimiento como elemento permanente en la actividad de las organizaciones que, de hecho, se tracen como meta el perfeccionamiento continuo de su actividad.

Si se analizan las formas evolutivas del mundo en cuanto a la actividad socioeconómica, se puede decir que este se ha ido transformando constantemente relacionado con el constante cambio del entorno y, de igual manera, las necesidades de conocimientos para las organizaciones han ido evolucionando cada día, aumentando y ganando una mayor importancia para incrementar su valor.

De esta forma se puede decir que el valor agregado de un producto, de un servicio, de una metodología de trabajo, de un proceso o en fin de un individuo, o de una organización se sustenta invariablemente en los atributos asociados a las competencias claves que posee y que los hace diferenciar del resto de sus semejantes. El desarrollo tecnológico evidentemente introduce elementos distintivos pero que realmente, cuando existen las condiciones financieras favorables, pueden ser copiados total o parcialmente, en dependencia de los propósitos que se tracen, sin embargo, el factor intangible de los recursos humanos, cuando a sido adecuadamente incorporado a los valores de la organización, incide fuertemente en la magnitud de su valor agregado dado en lo fundamental por la combinación de los conocimientos explícitos y tácitos, y estos últimos, realmente no puede ser copiado en su totalidad.

Sin embargo el desarrollo del conocimiento es un proceso que encuentra su pilar fundamental en la información disponible y sustentada en una estructuración de datos relacionados con determinada actividad que se desea acometer y que ha sido transmitida, y decepcionada por un portador: el hombre. Se puede destacar que esta es una relación totalmente directa, aunque puede darse el caso en que, un gran volumen de información dificulte el proceso de su transformación en conocimientos, de ahí la indispensabilidad de una adecuada Gestión de la Información.

Se entiende por información disponible, al subconjunto de toda la información **existente en la temática a la que tanto el emisor y/o el receptor tiene acceso real**, es decir que con los medios que estos posean puedan identificarse con ella e incorporarla a sus necesidades.

Sin embargo, cuando se hace referencia a la recepción queda en ella implícito un proceso de incorporación que pasa a formar parte del objeto receptor, el hombre, incrementando su valor. En estas condiciones se puede hablar del Capital Humano en una Organización, pero esto no implica que lo sea para ella, hasta tanto no exista la voluntad y decisión de entregarlo por sus portadores.

De esta manera, cuando la información transmitida ha sido interiorizada y **adecuadamente integrada a la estructura cognoscitiva del sujeto, y este ha sido capaz de capitalizarlo de manera de poder incrementar su propio valor, se puede** afirmar que la información se ha convertido en conocimientos y se ha logrado el proceso de transmisión.

Ahora, si esa capitalización de información, interiorizada y adecuadamente **integrada a la estructura cognoscitiva del portador, se ha logrado de forma eficiente, competitiva y con determinada creatividad que le ha permitido incrementar el valor de la información inicial por parte del receptor, se puede decir** que estamos explotando el talento del receptor de la información.

En ambos casos se ha hecho referencia a la forma de desarrollar conocimientos o talentos en el plano individual, pero eso sería solo un paso del propósito final pues, se debe propiciar la transmisión de la información, de manera que permitan el desarrollo de conocimientos en otros individuos, para contribuir con su incorporación a los valores de la organización.

Teniendo en cuenta los elementos abordados anteriormente se puede identificar la complejidad que posee el proceso de asimilación de conocimientos por los elementos de una Organización dada y mucho más aun su capitalización e incorporación a los atributos de esta, lo cual, sobre la base de un adecuado Sistema de Gestión de Información, conduce a la necesidad del establecimiento de un Sistema Integral de *Gestión del Conocimiento que permita obtener los resultados esperados de desarrollo* de una organización o un individuo dado dirigido al incremento de su valor agregado que permita la mayor competitividad, es decir que en todo momento se debe lograr que el todo sea mayor que la suma de las partes, trabajar en una verdadera integración entre los conocimientos individuales y los organizacionales; solo así se pudiera lograr la sinergia necesaria conducente al éxito empresarial.

Sin embargo, Gestionar el Conocimiento significa identificarlo, inventarlo, *aumentarlos y explotarlos en gran capacidad competitiva en función de una* combinación entre los intereses de la Organización y los de aquellos que son portadores del conocimiento, su capital humano, ambos intereses deben ser conjugados de manera que el vector resultante de su interrelación tenga una dirección hacia el desarrollo y mientras mayor sea su magnitud, más rápido se obtendrá el cambio competitivo deseado.

La principal fuente de ventaja competitiva de una Organización es el stock de conocimientos que posee. Puede que todo un sector tenga parecidas o similares tecnologías de producción, en este caso la ventaja competitiva aparece por la capacidad (diferenciada) que posea de saber usar esos activos más que el propio hecho de poseerlos.

El principal aspecto de valor en el conocimiento es la capacidad que posea para *resolver problemas avalados por sus resultados y, su nivel lo da la efectividad de la respuesta* dada. Sin embargo este proceso que constituye la verdadera riqueza de la Organización se consigue con el paso del tiempo, a fin de materializar los conocimientos y experiencias específicas, transferibles y reproducibles que se pudiera considerar como vector esencial de la competitividad y de supervivencia. Tratar con conocimientos es tratar con clase de problemas y sus soluciones, es decir con competencias. Es por esa razón la gestión del conocimiento no puede limitarse solamente al trabajo que se desarrolle con los recursos humanos, hay que crearles las condiciones que permitan su desempeño reflejado esto en las estructuras organizacionales que se manifiestan en forma de conocimientos encapsulados.

Si analizamos el conocimiento como fuente del progreso podemos decir que, esta o se autoalimentan o se destruyen, esto significa que el conocimiento se autodestruye o se autoalimenta

por el simple paso del tiempo, al cual hay que añadir los progresos tecnológicos, técnicos e industriales.

Esta situación da idea de un ciclo de vida del conocimiento para lo cual, podemos apoyarnos en el ciclo de vida del producto y así, poder representar las diferentes fases del valor agregado de los conocimientos, tanto para los individuos como para las organizaciones.

Dado el caso las fases las definiremos como:

**Investigación:** Validar el valor agregado del conocimiento, es decir su adecuación a una necesidad de resolver algún problema concreto.

**Experimentación:** El conocimiento se pone a prueba.

**Madurez:** El valor agregado se enriquece para ser operativo y rentable.

**Explotación (capitalización):** Se pone al servicio de la necesidad.

**Obsolescencia:** Ha perdido su valor lo cual puede ser temporal y además total o parcial.

De esta manera, desde la óptica de la organización, se puede ver el conocimiento y experiencia o las habilidades y destrezas en dos dimensiones diferentes, una en la cual es aprovechada en forma estabilizada y otra en la que es empleada en forma proactiva, así:

- El conocimiento y experiencia operativo estabilizado.- Es cuando se dispone de suficientes conocimientos que pueden ser aplicados.
- el conocimiento y experiencia operativo proactivo.- En este caso se dispone de suficientes conocimientos que pueden ser aplicados pero, además enriquecido con competencias que permiten hacer frente a situaciones no descritas, o sobre las que no hay antecedentes. Los que desarrollan labores intelectuales muy a menudo recurren al conocimiento proactivo.

Sin embargo, desde el punto de vista de su perennización, el conocimiento y experiencia se puede ver en dos planos: el individual, reflejada en los empleados y el colectivo en la organización que, de hecho, no se puede interpretar como la suma de las individuales, organizadas o no, sino que se representa por la valoración estratégica de los conocimientos integrados al servicio de una comunidad de intereses. Es esta segunda dimensión la que le da la verdadera competitividad a la organización.

La supervivencia de una organización está últimamente ligado a la perennización de su valor agregado y de la gestión adecuada de este patrimonio. Por esta razón se le asigna un papel preponderante a las competencias de los individuos que la integran y que encuentran estructuras que permitan lograr el desempeño de estas.

Lamentablemente hoy día, es frecuente que las estructuras gerenciales no se encuentran totalmente preparadas para trabajar en función de perennizar y desarrollar los conocimientos y experiencias de las organizaciones de una forma proactiva y que para lograr ese objetivo se deben tomar medidas que empiecen por la estructura organizacional propiamente dicho y que incluyan el sistema de flujo de la información dentro de las instituciones, de manera que al menos puedan perdurar los conocimientos

y experiencias tácitas explicitadas oralmente, aunque después se acometan actividades encaminadas a convertirlos en procedimiento organizacionales que definan la cultura de estas.

La Organización se apoya en una diversidad de conocimientos que se encuentra en posesión de sus portadores, el Capital Humano y que pueden ser clasificados en tres categorías:

**Básicos:** Aquellos, que pueden fácilmente ser reproducidos en otras organizaciones del entorno con características similares en todos los casos.

**Claves:** Aquellos que son los que caracterizan los beneficios mayores de la organización y son las pautas diferenciadoras en la competencia del entorno.

**Emergentes:** Se le llaman a aquellos que se encuentran en una etapa incipiente del desarrollo pero que prometen convertirse en claves en un futuro.

Con estas concepciones se puede entrar a analizar lo que constituirá la Cartera de *Conocimientos de la Organización como base de su inventario.*

*Cartera de conocimientos claves de la Organización: Esta constituida por el resultado de conocimientos sobre los cuales se va apoyar la Organización para ofrecer un resultado competitivo en un futuro y son los que deben ser incluidos dentro de las prioridades de inversión e investigación (por lo general estos aparecen como resultados de las operaciones de vigilancias de las organizaciones dentro de su entorno de actuación), y deben ser concebidos dentro de la misión y las*

proyecciones estratégicas.

En realidad para valorar las potencialidades de una Organización podemos desarrollar lo que constituye una verdadera Cartera de conocimientos , pero con la particularidad de que, a diferencias entre lo que sería la cartera de negocios o de tecnológico, en este caso, el todo tiene propiedades distintas a la suma de las partes, ya que ellos no pueden ser considerados como una simple suma sino que los mismos son el resultado de una interacción entre elementos individuales y asociados a tecnológicos determinadas dentro de una organización específica, o que le transmiten su principal atributo para su realización práctica, aspecto este que en las sociedades modernas cada día adquiere una mayor importancia en el desarrollo de los trabajos en equipo. Sin embargo aparece un elemento adicional, existe un riesgo inherente, en ocasiones los conocimientos claves resultan no ser anticipados pues se desarrollan otros impuestos por el entorno y, que no han podido ser concebidos dentro del desarrollo estratégico de la organización.

### **Relación entre Cartera de Negocios, Cartera Tecnológica y Cartera de Conocimientos.**

Durante un ejercicio estratégico uno de los primeros pasos a acometer es la definición de la cartera de negocios de la organización de manera que mediante la vigilancia del mercado, y evaluando las diferentes matrices conocidas nos permite identificar cual debe ser la proyección futura de la organización. Paso seguido, y antes de la toma de cualquier decisión se impone evaluar la cartera tecnológica con que cuenta la organización y es este el momento en que se debe definir lo que constituirá la cartera de conocimientos.

Ante esta situación se le pueden dar diferentes enfoques partiendo de la forma en que se trace la estrategia de la organización.

- Dado un producto o servicio
- Dado un conjunto de conocimientos
- Dado un conjunto de productos, servicios y conocimientos establecidos

En el momento de definir la estrategia a seguir, se debe ganar en claridad en cuatro aspectos relacionados con el cambio deseado, estos son:

a) Operación: Si el cambio está destinado a una operación específica hacia esa dirección deben ser dirigidos la adquisición de nuevos conocimientos.

b) Objeto. Se gana en claridad en el objeto sobre el cual caerá la operación de manera de poder orientar mejor el plan de desarrollo o de formación necesaria.

c) Condiciones: Se evalúa las condiciones en las cuales ocurrirá el proceso de adquisición de los conocimientos. En este caso se deben definir variables tales como el lugar, la forma y la rapidez con que se requiere ese cambio.

d) Bondad: Se define las bondades que se desean adquirir y cuales deben ser los atributos que las caractericen, lo cual nos permitirá la evaluación del cumplimiento de los objetivos trazados en este caso y a su vez corregir las debilidades existentes.

Tomando en consideraciones estos aspectos se puede establecer la correcta estrategia de desarrollo como resultado de un Proyecto de gestión de conocimientos de la organización con dos objetivos primordiales:

1. Hacer perdurar los conocimientos y habilidades alcanzados por la organización.
2. Mejorar la actividad competitiva respecto al entorno.

Sin embargo para puesta en marcha de un proyecto de este tipo lo primero que debe precederle es la toma de conciencia colectiva de la necesidad existente, de manera que esta actividad pueda convertirse en una verdadera cultura de la organización en *constante perfeccionamiento*.

En el origen de esta toma de conciencias pueden incidir hechos como los que a continuación enumeramos:

- la fuga de competencia a los competidores.
- la reducción de personal.
- la reestructuración, que pudiera implicar la transferencia de actividades a las subcontratadas producto de un cambio de estructura de la organización.
  - la rotación de expertos.
  - la inadecuación empleos/competencias/necesidades.
  - la dificultad de aprender de las necesidades.
  - las restricciones presupuestarias.

Todas estas causas pueden ser detectadas en un proceso de **“perfeccionamiento empresarial”**

como el que hoy abordamos en nuestro país.

### Metodología de la puesta en práctica

Se identifican 5 fases esenciales en un proyecto de Gestión de conocimientos y que se agrupan en:

- Voluntad estratégica.
- Diagnostico de las prácticas habituales.
- Análisis de las necesidades de los utilizadores finales.
- Organización del sistema.
- Puesta en práctica y pilotaje del cambio.
- Medidas correctivas al proyecto si fueran necesarias.

El diagnostico de la práctica habitual.- Se trata de, empleando las herramientas para identificar criterios estratégicos de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, tomado en consideración las diferentes fuentes que le permiten constituir un sistema de capitalización (materialización de los conocimientos y experiencias de forma perenne.

Se pueden identificar 4 grandes fuentes hacia las cuales deben ir dirigidas las acciones, esta son:

1. La gestión de la organización de los conocimientos.
  - Gestión documental.
  - Control e inteligencia.
2. La gestión individual y colectiva de los conocimientos y experiencias.
  - Formación continua y permanente.
  - Gestión de las competencias.
3. La gestión del sistema de información.
  - Sistemas de información internos.
  - Sistemas de información externos.
4. La gestión de los sistemas de protección y seguridad.

Todas estas fuentes hay que verla en su estrecha relación y con los nexos que la caracterizan todas tributando a la Gerencia de los Conocimientos y Experiencias y su respectiva transferencia Gerencia del Conocimiento y Experiencias y su respectiva transferencia.

¿Cómo se concibe un Sistema integral de Gestión de Conocimientos en una organización?.

El concepto de sistema aquí aplicado permite estructurar 4 procesos fundamentales que los autores los denomina módulos:

- Identificación de necesidades y toma de decisiones.
- Desarrollo del conocimiento internamente.
- Adquisición de conocimiento de terceros.
- Capitalización de conocimientos

### Identificación de necesidades y toma de decisiones.

Este modulo es considerado como fundamental dentro del Sistema de Gestión de Conocimientos. En este sentido el tema es muy bien tratado en los modelos de Norton and Kaplan, Navigator Skandia, Niven R, entre otros. Parte de la identificación de los objetivos estratégicos de la Organización como resultado del análisis de la visión y la misión definida.

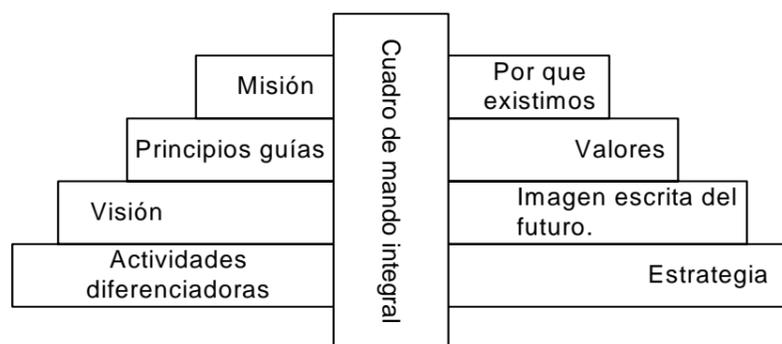


Figura 1:  
El  
Cuadro  
de

Mando Integral incluye misión, valores, visión y estrategia.

Fuente: Scott Adams, The Dilbert Principle (Nueva York: Harper Business, 1996).

A esos objetivos se encuentran asociados conocimientos necesarios los cuales deben ser identificados y comparados con los existentes de manera de poder llegar a la toma de decisiones de

que se hará en un futuro si desarrollarlos dentro de la Organización o adquirirlos de tercero. Anexo 2.

### **Desarrollo del conocimiento internamente.**

Para el desarrollo de los conocimientos internamente se parte de los desarrollos de matrices de competencias vinculadas a arboles de conocimiento que se conjugan con los conocimientos necesarios fácilmente deducibles de la matriz de convergencia-divergencia. En este caso resulta necesario puntualizar que no solo se debe prestar atención a las competencias técnicas necesarias para el desarrollo de determinada actividad, también debe verse las competencias genéricas o sistémicas que demanda cada individuo y que propiciara el saber estar de este en la organización y facilitaran la transmisión de conocimiento y su capitalización en el ámbito organizacional. Anexo 3

En este caso se debe puntualizar en la conveniencia de establecer alianzas con organizaciones del quehacer científico docente para el auxilio en la formación, sin embargo en el caso en que sé los conocimientos a desarrollar tenga una alta componente tácita se deben desarrollar instructores internos que, armados de herramientas didácticas y pedagógicas sean capaces de explicitar sus conocimientos y sería muy recomendable que estos se transformaran en procedimientos para que no solo fueran propiedad del colectivo sino que pasaran a enriquecer los ya existentes en la organización.

### **Adquisición de conocimiento de terceros.**

Si como resultado del análisis de la matriz de convergencia-divergencia fuera recomendable la adquisición de conocimientos de parte de terceros se procediese según el esquema que se muestra en Anexo 4

En este caso se procede a contratar el servicio para los cuales se deben esclarecer los parametros de calidad que en este se exigen de manera que no entren en contradicción con la ya existente en la organización. Puede darse el caso en que una vez recibido el servicio se analice la conveniencia de su capitalización si la respuesta es negativa se finaliza, pero en caso afirmativo se procede a un proceso de captación del conocimiento ya sea por la vía de adquirir a su portador o por el desarrollo a mas largo plazo con personal interno que en un inicio ha participado conjuntamente con el externo y ha ido asimilando la experiencia de esta. Anexo 5

Tanto una variante como la otra tiene sus ventajas y desventajas, si se capta al portador del conocimiento se tiene la ventaja de ganar en tiempo para el desarrollo del conocimiento, cosa que es muy importante, no obstante no se puede perder de vista que ese trabajador captado no tiene la cultura de la organización y de seguro no ha adquirido el saber estar para con esta y es necesario desarrollar esas competencias en él.

En el segundo caso cuando lo es desarrollado con personal propio se tendrá contra el tiempo pero a favor estará la ventaja de que ese trabajador si posee las condiciones de la cultura de nuestra organización y ya se han desarrollado en él las competencias del saber estar.

Ahora bien si se analizan estos dos últimos módulos descritos, tanto en el caso en que se adquieran los conocimientos en la organización o que sean aportados por terceros lo que se ha logrado ha sido desarrollar los conocimientos de los individuos, sin embargo, el propósito era llevarlos a escala de la organización pasar de conocimientos individuales a organizacionales, en otras palabras, su capitalización en la organización.

### **Capitalización de conocimientos**

Este es uno de los procesos mas difíciles en una organización dada y no se puede establecer un esquema de cómo lograrlo, sin embargo debe estar entre los escenarios principales del desarrollo de esta. Es muy bien trabajado en el modelo de Nonaka y Takeuchi, y también en el Artur Anderson. Ante todo lo primero que se debe hacer es crear el Clima Laboral que propicie las voluntades entre los trabajadores de compartir los conocimientos y que en ellas se desarrollen los análisis de las mejores practicas en cada caso, para esto se debe trabajar fuertemente con las palancas de motivacionales e intercambio dentro del colectivo laboral, y se pueden desarrollar reuniones de grupo, trabajos en equipo, charlas colectivos, intercambio de experiencias, seminarios, debates, etc. en fin todo lo que permita la divulgación oral de estos conocimientos de manera que en esta fase se logre compartir los conocimientos y desarrollar las mejores practicas de manera de poder transitar de lo tácito a lo explícito, luego eso ya logrado se debe llevar a procedimientos de manera de lo explicitado oralmente se haga en forma escrita para lograr su perennización y conservarlos dentro de la organización, luego se hace necesario que ya

lo que se registra en forma de procedimientos se incorpore al saber hacer de los trabajadores es decir lo ya explicitado se convierta de nuevo en tácito en un nivel superior de desarrollo.

En este caso el proceso se vera optimizado con el empleo de las nuevas tecnologías de la información en particular el desarrollo de las intranet y que esto fuera actualizado sistemáticamente con las mejores practicas.

Además el uso de la Internet permitirá la vigilancia tecnológica que facilitara evaluar el entorno y ser proactivo en el desarrollo de los nuevos conocimientos en la organización.

La eficacia de este sistema solo se podrá evaluar mediante el concepto de lo que se ha dado a llamar Capital Intelectual , valorado en nuestro entorno como Capital Humano y que no es propósito de este trabajo

La Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas, con denominación comercial CREVER (Creaciones versátiles), fue fundada en el año 1981, como parte de un departamento del Ministerio de la Construcción (MICONS), en el territorio de Las Tunas.

En el año 1987 pasa a desempeñarse como una subdirección de la EMPAI #13 de Holguín hasta finales de 1994 cuando surge como Centro de Proyecto del MICONS en esta misma provincia.

Es en el año 2000 se establece como Empresa Diseño e Ingeniería Las Tunas (CREVER), subordinada al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería (GEDI), asentada en el Registro Mercantil del Ministerio de Justicia.



Figura 3 Logotipo de la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas.

Desde su fundación el diseño constituye el proceso esencial de su esquema de trabajo y lo realizan equipos multidisciplinarios que se conforman según las características específicas del mismo. Estos equipos están integrados en lo

fundamental por: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Hidráulicos, Eléctricos, Viales y técnicos de estas mismas especialidades.

La entidad no sólo basa su trabajo en la utilización de sistema de diseño avanzada, logrando diferentes perspectivas, estudios de colores, fachadas, cubiertas y otros, que forman parte de la entrega final del proyecto.

Cuenta con un total de 138 trabajadores, con una edad promedio de 38 años. Existen 114 trabajadores directos a la producción, el 17 % corresponde a trabajadores indirectos entre los que se encuentran el Grupo de Seguridad Interna, el personal de las Direcciones de Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Dirección General y el personal de Aseguramiento y apoyo a la actividad principal, el 100% de la fuerza está acogida a los Sistemas de Pago, y el 100% de los trabajadores directos están vinculados.

Es una empresa de mucha experiencia en la realización de proyectos de gran envergadura para el mercado nacional, entre las que se cuentan las obras para el desarrollo del turismo en la zona norte de la provincia - Villa Chova rubias -, el Hotel Playuela en Ciego de Ávila, las remodelaciones y ampliaciones del frigorífico, Ranchón Palmares, Salas de Fisioterapias, Policlínicos, Somatón Hospital Ernesto Guevara, Escuela Vocacional de Arte, Instructores de Arte, ha prestado servicio de proyecto e ingeniería a diferentes entidades como: la Agricultura, Educación, Poder Popular, SIME, Salud Pública, ETECSA, Gran Caribe, Isla Azul, Palmares, Cubalse y muchas otras entidades y obtuvo el Premio Nacional Ambiental del MICONS 2006 con el Proyecto Policlínica Rafael Izquierdo, Municipio Puerto Padre, Las Tunas.

La entidad goza de alto reconocimiento en el territorio, sus resultados en el 2007, fueron superiores en todos los ordenes , es una entidad de referencia en el proceso de consolidación del perfeccionamiento empresarial en el territorio , es seleccionada por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) dentro de las cuatros entidades en la provincia que recibirá

un monitoreo especializado, recibió la Bandera de Colectivo Vanguardia Nacional, logró la categoría de empresa destacada a nivel nacional en el XVI FORUM

Teniendo en consideración lo antes expuesto este trabajo demuestra de una forma somera el tratamiento dado a la gestión del conocimiento en un periodo de dos años validando que el recurso mas importante en la organización es el capital humano, sin menospreciar el capital relacional y estructural

Anexos ( ver al final )

### **Conclusiones**

De este análisis se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- En nuestro país, dada las condiciones de limitaciones de financiamiento con que contamos, resulta indispensable concentrar el esfuerzo en el desarrollo de los Recursos Humanos de manera dirigida a lograr la verdadera competitividad y eficiencia de las organizaciones.
- La verdadera competitividad de una organización solo se logra en aquellos atributos diferenciados de las mismas y estos se encuentran en los conocimientos que puedan poseer sus Recursos Humanos integrado de forma sistémica.
- Los conocimientos de los empleados en una organización es un activo con la particularidad de que de la manera en que actualmente lo tratamos no siempre llega a formar parte de las organizaciones, por con encontrarse incorporados a su propia cultura, pero como activo al fin debe ser gestionado y, de forma integral, de ahí la necesidad de un Sistema de Gestión Integral de Conocimientos para la Organización.

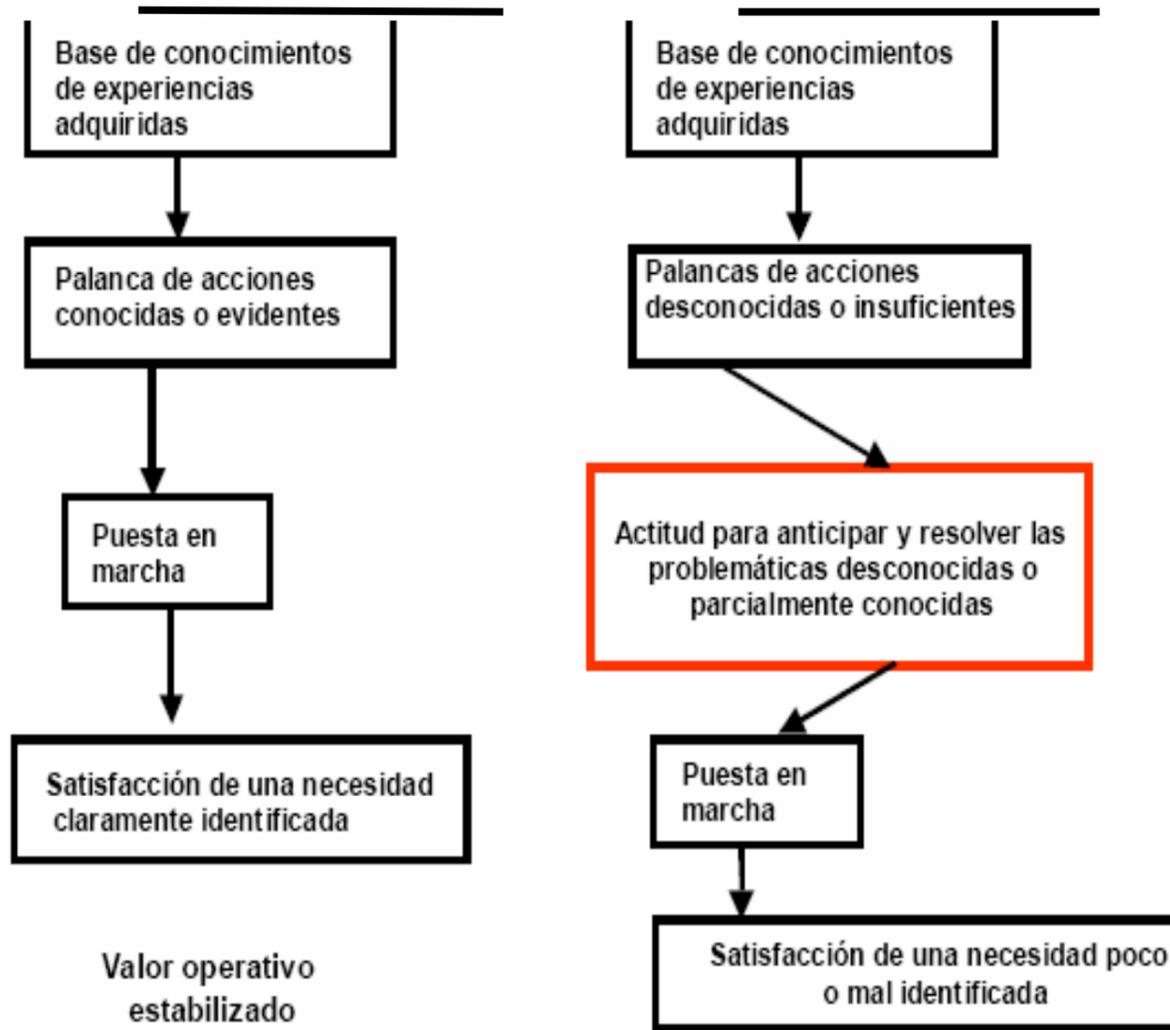
En todos los casos la Gestión de la Informar se presenta como el pilar fundamental en un Sistema Integral de Gestión de Conocimientos.

- La complejidad del proceso en si y la necesidad de su control y desarrollo constante demanda de un personal dedicado a dicha actividad, que tenga entre sus funciones la misión del constante desarrollo de la organización. Su numero y forma de adecuarlo variara en dependencia de las características propias de la Organización.

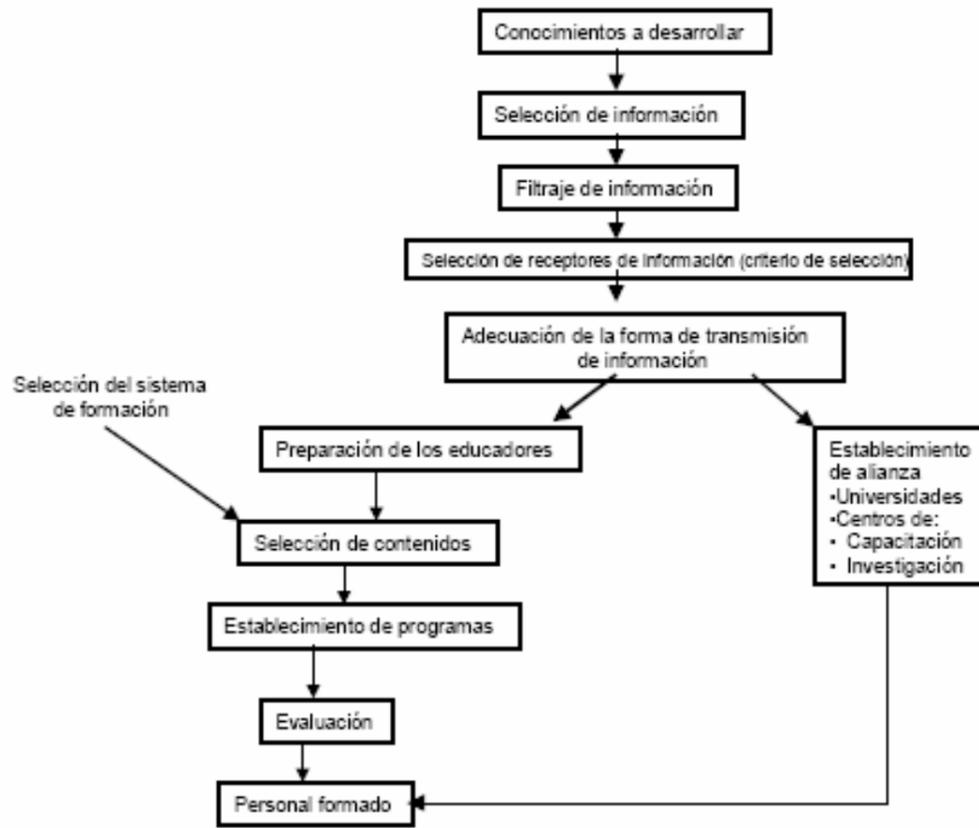
### **BIBLIOGRAFÍA:**

- La Gestión del Conocimiento. Puesta en marcha de uno proyecto de Knowledge Management. Jean-Yves Buck. D'Organisation. 1999.
- Dirección y gestión de los Recursos Humanos. Luis Puchal. Madrid. ESIC.1993
- Ingeniero de formación en Management. Michael Fiol y Huges Jordan. Escuela des
- Haustes Etudes Comerciales. HEC. Paris. 2000.
- Aprendizaje Organizativo. Juan Carrion. España. Gestión del Conocimiento.2000.
- Conclusiones del taller 4 de Gestión del conocimiento, innovación y Tecnología.
- Fernando Enrique Garcia. Club Intelect. (Euroforum Escorial). 2000

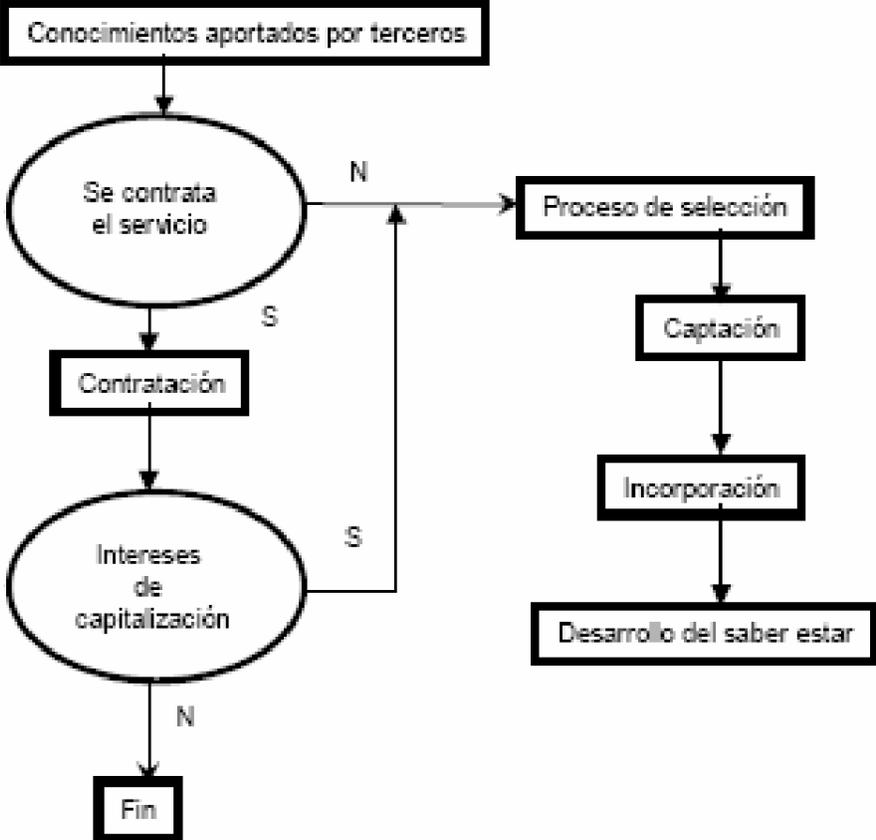
ANEXO 1



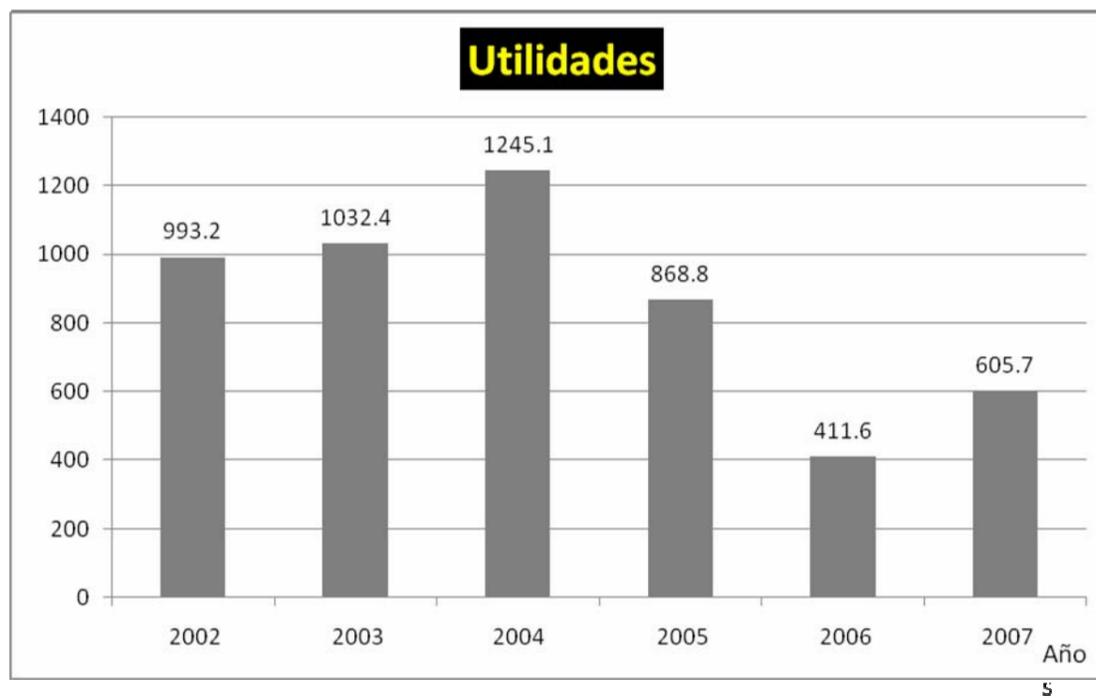
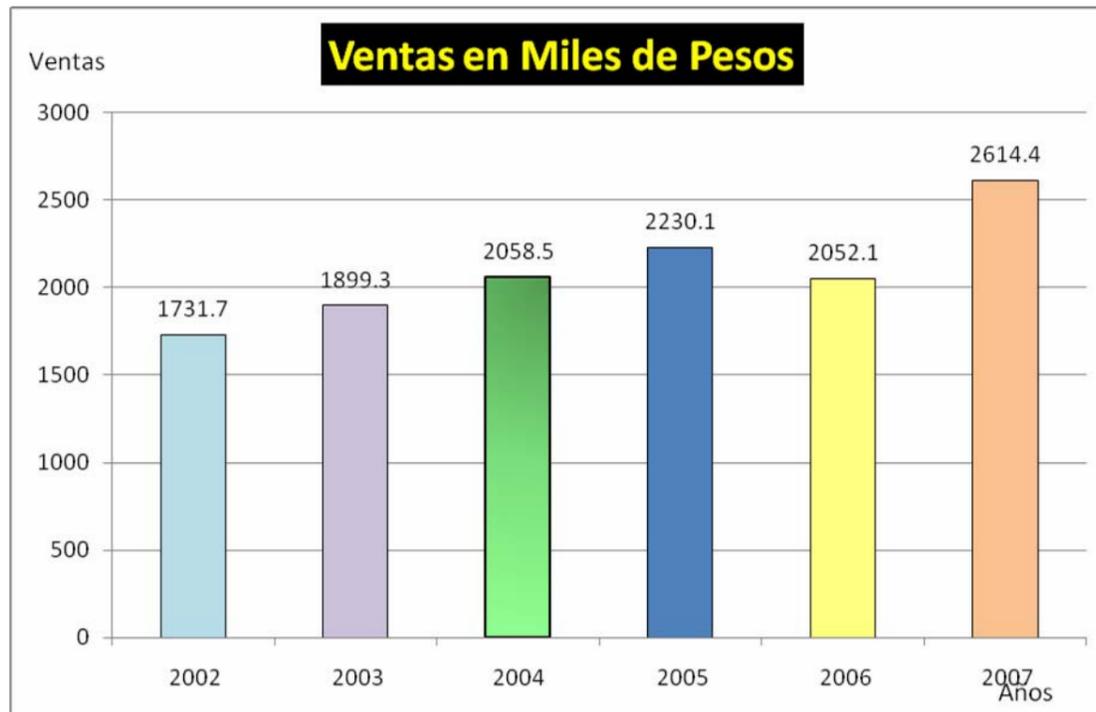
ANEXO 3

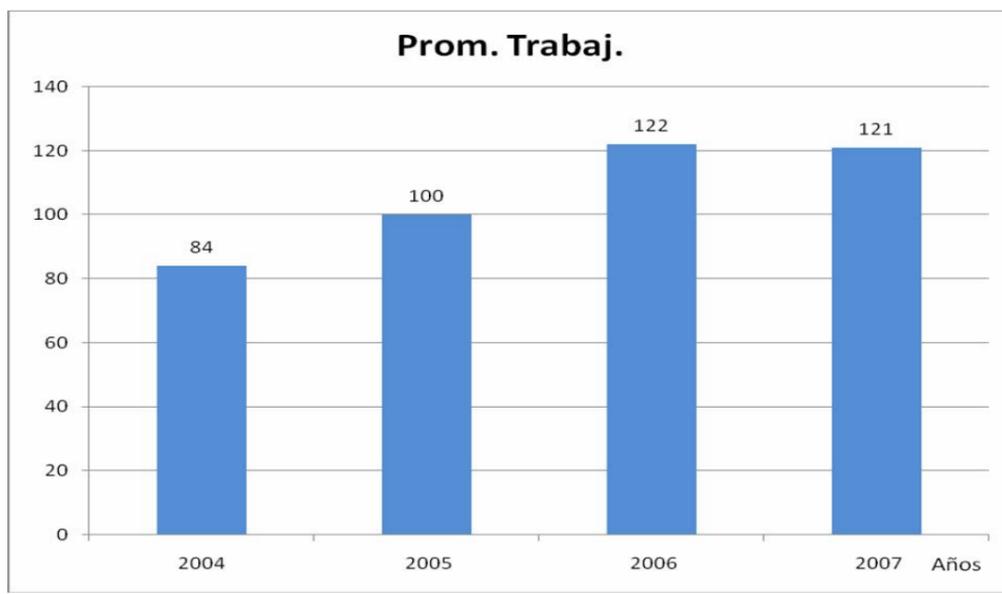




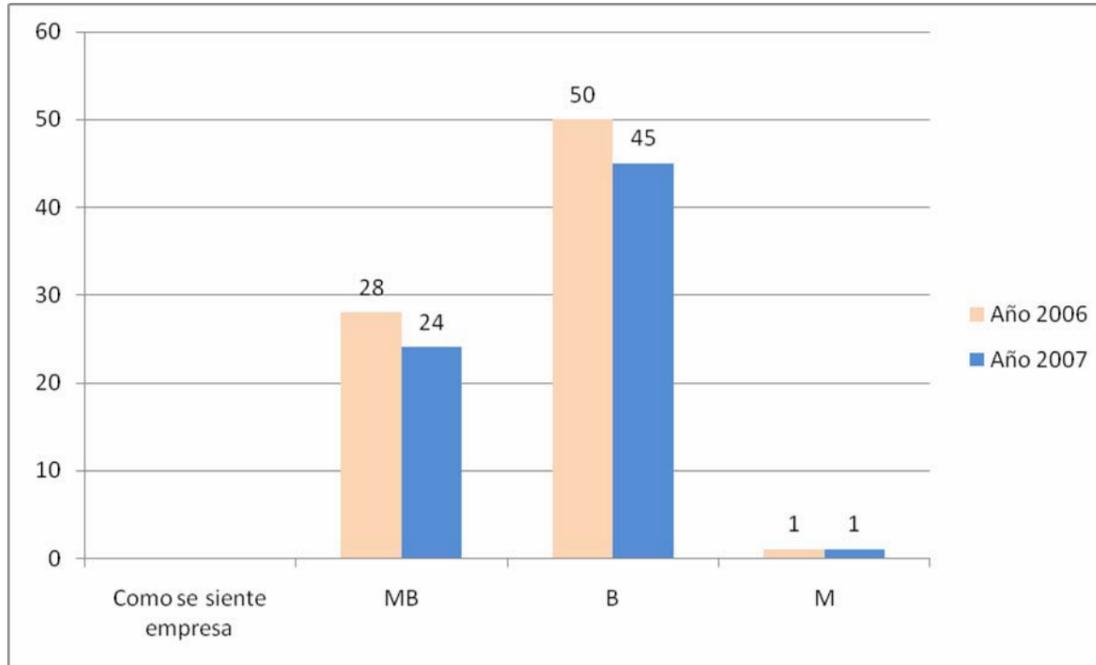


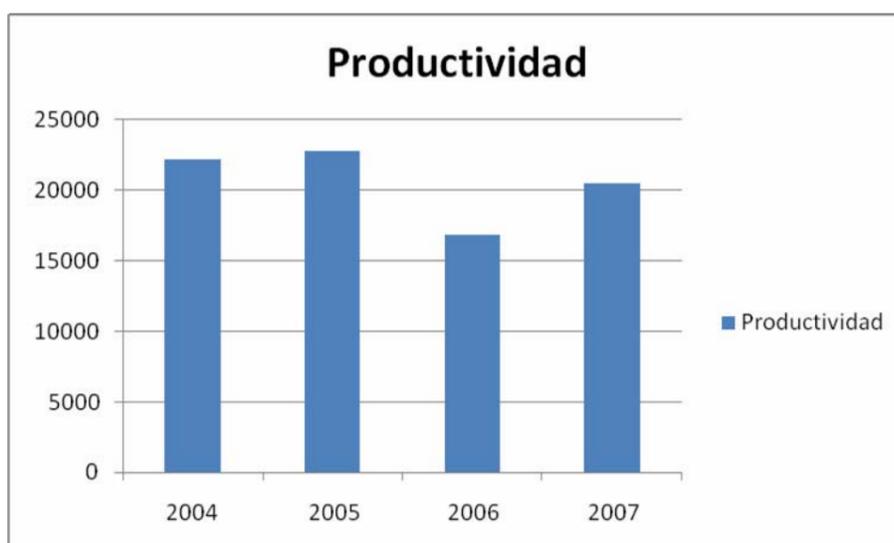
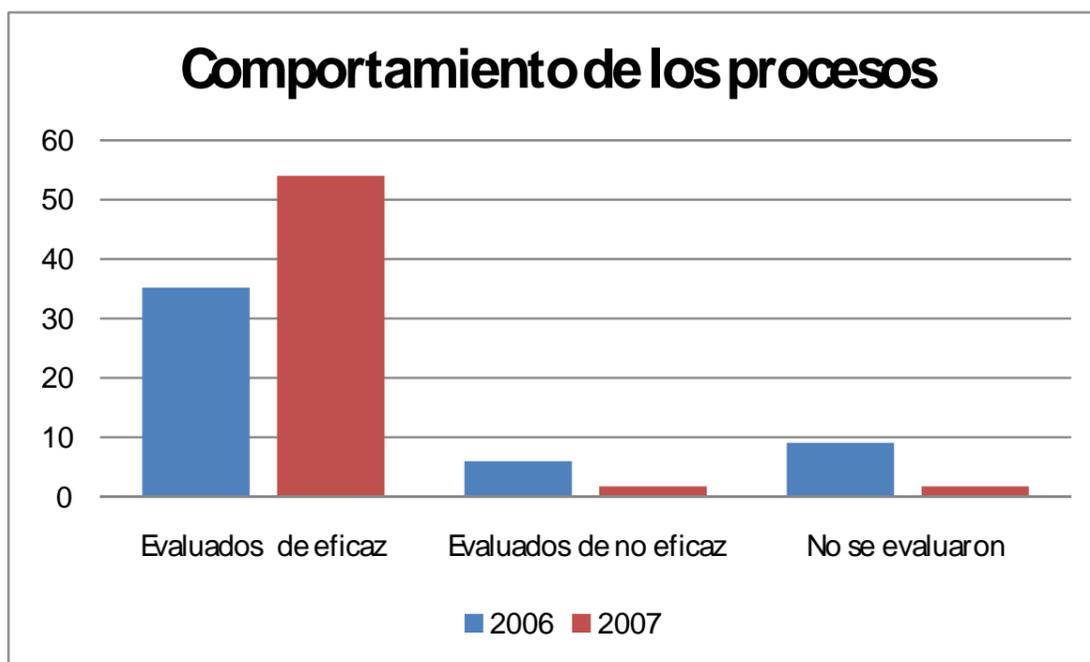
## INDICADORES QUE EVIDENCIAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO





## Resultados de la medición del clima socio laboral





### **SERVICIOS RECIBIDOS**

- Paquete informático satisfacción del cliente: 300.00 CETED.
- Servicio Consultaría en Gestión Ambiental 3600.00 CIGET
- Servicio en Desarrollo e Implementación SIE 4626.00 Desoft
- Servicio de Asesoría de Diseño del S.G.A 3000.00 CIGET.
- Sistema Matricial de Control Interno: 2592.00 EMPAI.
- Libro Precon 300.30 Centro de información MICONS.
- Curso de Dirección a directivo : 4000.00 GECYT
- Entrenamiento para elaboración de Metodología para proyecto de Ciencia e Innovación : 3040.5
- Curso de Relaciones Publica.550.00 Publicistas
- Asesoría en derecho de autor: 300.00 CIGET.