



**UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**



Título:

**Propuesta de acciones estratégicas para la implantación de la Gestión del
Conocimiento en la EHTC**

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo

Autor: Ricardo Rosales Selman

Tutor: MSc. Iliana Cervantes Alonso

Camagüey, Febrero 2010

Resumen

En Cuba, existe un esfuerzo consciente por convertir a las empresas en organizaciones eficientes, eficaces y competitivas, por lo que se promueve la aplicación de novedosas técnicas y herramientas de gestión que aseguren el cumplimiento de estos objetivos. El trabajo que se presenta tiene como objetivo proponer acciones estratégicas para implantar la gestión del conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey, para lo cual se desarrolló una investigación exploratoria, de naturaleza fundamentalmente cualitativa, en el segundo semestre del año 2009.

A partir del análisis teórico sobre la gestión del conocimiento, se identificaron los activos de conocimiento necesarios para realizar los procesos claves más importantes del centro y se exploró la presencia de los factores que a juicio del autor pueden favorecer o no la implantación de la gestión del conocimiento, estos fueron: cultura de conocimiento, gestión de los recursos humanos, tecnologías de la información y las comunicaciones y gestión de la información. El análisis de estos elementos permitió identificar las fortalezas y debilidades que presenta la organización en las dimensiones estudiadas y sobre esa base elaborar un plan de acciones para implantar la gestión del conocimiento.

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo I: La Gestión del Conocimiento en las organizaciones.	9
1.1 Antecedentes de la Gestión del Conocimiento.	9
1.2 Definiciones necesarias	11
1.2.1 Triada Dato-Información-Conocimiento	11
1.2.2 Tipos de conocimiento	13
1.2.3 Gestión del Conocimiento	16
1.3 Modelos de Gestión del Conocimiento	18
1.4 Elementos organizacionales que influyen en la Gestión del Conocimiento	22
Capítulo II: Fundamentación Metodológica.	27
2.1. Problema:	27
2.2. Objetivo General:	27
2.2.1. Objetivos específicos:	27
2.3. Idea a defender:	27
2.4. Definiciones operacionales:	28
2.5. Fundamentación metodológica de las técnicas aplicadas.	29
2.5.1. Análisis documental:	29
2.5.2. Criterio de expertos:	30
2.5.3. Cuestionario sobre Cultura del Conocimiento.	31
2.5.4. Cuestionario Gestión de los Recursos Humanos.	32
2.5.5. Cuestionario Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	33
2.5.6. Cuestionario Gestión de Información.	33
2.5.7. Entrevista no estructurada	34
2.6. Unidad de Análisis:	34

2.6.1. Planeación estratégica:	35
2.6.2. Estructura organizativa y procesos fundamentales.	36
2.7. Definición de la Muestra	37
2.8. Procesamiento de la información.	38
Capítulo III: Análisis de los Resultados:	39
3.1. Conocimientos necesarios para que la organización ejecute sus procesos claves.	39
3.2. Condiciones existentes para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela.	39
3.3. Propuesta de acciones para implantar la gestión del conocimiento en la organización.	45
Conclusiones.	54
Recomendaciones.	55
Bibliografía	56
Anexos	56

Introducción

En las condiciones actuales, en que el conocimiento se ha convertido en un activo clave, fuente de ventaja competitiva que define el éxito empresarial, no se puede dejar a la espontaneidad los procesos de intercambio y asimilación de conocimientos en las organizaciones, que desde siempre se han dado de manera natural. Para mantener la eficacia es necesario cambiar, crear valor a través del aprendizaje y la innovación, por ello hay que desarrollar sistemas que permitan utilizar y reutilizar el conocimiento que portan los individuos en las organizaciones. Y para las empresas de servicio, donde la diferencia la hace el individuo, es vital tener recursos humanos verdaderamente competentes, que puedan satisfacer las necesidades y expectativas de clientes concedores y exigentes.

Se reconoce entonces, que en esta época del capital del conocimiento, solo las empresas creadoras de valor a través de la innovación, la información y el conocimiento serán exitosas. Más que al resto de los bienes, se le presta especial atención al capital intelectual, al conjunto de activos intangibles (conocimientos, información, valores, sistemas, relaciones) que posee la empresa que la hacen diferente de la competencia. En esos elementos del capital intelectual, al conocimiento y la información se le asigna una importancia estratégica y han surgido modos de gestión para que la empresa pueda hacer un uso eficaz de tales activos.

Se ha entendido la Gestión del Conocimiento, como nuevo método de gestión, mediante el cual el conocimiento adquirido se utiliza y comparte de manera formal para elevar la eficacia organizacional. Convierte información requerida en información útil para la solución de problemas reales y obtener de ella suficientes beneficios. (Castro, 2001; Howard, 1998; Malhotra, 1998; Plaz Landaeta, 2001).

Muchos han puesto mayor atención a las tecnologías que pueden soportar los procesos de gestión del conocimiento, que a otros factores organizacionales que indefectiblemente pueden favorecer o dificultar su implantación, como son: la creación de una cultura organizacional, que fomente la creatividad, el compartir, la comunicación abierta, el cambio y desarrollo continuo; la gestión de las personas que conforman la empresa de modo que se estimule un

comportamiento efectivo para la generación y utilización del conocimiento. Se considera que sin atender estos aspectos cualquier iniciativa de gestión del conocimiento puede resultar fallida.

En las Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, elaboradas en mayo del 2001 por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), y que constituyen el instrumento programático para la implantación en las organizaciones cubanas de la gestión del conocimiento, se plantea que la aplicación de esta política persigue como objetivo fundamental crear las condiciones necesarias para la explotación adecuada de los conocimientos creados y adquiridos; por lo que en este sentido, se requiere propiciar e impulsar la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento en el contexto cubano, para alcanzar mejores resultados económicos y de desarrollo, con la gestión adecuada de elementos estratégicos como son: el capital humano, los recursos de información y el conocimiento. “La Gestión del Conocimiento identifica y explota, en el trabajo cotidiano, el conocimiento creado en la organización y el adquirido del exterior, generaliza las mejores prácticas, propicia el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de mercado, a la vez que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios”. (Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, pp.8-9)

En correspondencia con esta política nacional, y atendiendo a las particularidades de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, que se encuentra en un proceso de cambio de su filosofía de trabajo, por la necesidad de transformarse en un agente dinámico, que situado en el centro de los problemas que afronta el sector en el territorio aporte soluciones integrales desde todos los ámbitos de su actividad docencia, investigación, servicios científico técnicos y de información. La meta fundamental del centro es lograr impactar en los resultados de las empresas del sector y para ello requiere adoptar nuevas formas de funcionamiento que faciliten esta aspiración. Para ello, se ha hecho evidente la necesidad de promover la creación de diferentes modos de inserción en las empresas; de

validar y generalizar las mejores prácticas de trabajo, los resultados de la actividad de investigación desarrollo e innovación que realizan los docentes y crear un ambiente de trabajo que promueva el compartir y el desarrollo de equipos, así como el diseño de sistemas y herramientas que apoyen estas acciones. En este sentido, la gestión del conocimiento se convierte en un arma que puede ser muy útil.

Hay antecedentes en la Escuela que favorecen el desarrollo de iniciativas de esta naturaleza, como es la experiencia alcanzada en la planeación estratégica y la dirección por objetivos como herramientas de gestión, el nivel científico y profesional logrado por sus recursos humanos a partir de la implementación consecuyente de una estrategia de superación por más de diez años, la existencia de un equipamiento tecnológico que soporta la intranet y diferentes servicios y productos de información, así como procesos de gestión documental y de información en desarrollo. Por tal motivo, la máxima dirección de la institución ha aprobado la ejecución de este trabajo.

Problema:

¿Cómo implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey?

Objetivo General:

Diseñar acciones estratégicas para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey.

Objetivos específicos:

1. Determinar los conocimientos necesarios para que la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey, ejecute sus procesos claves.
2. Diagnosticar las condiciones existentes para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey.

Idea a defender:

Es posible diseñar acciones estratégicas para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey, atendiendo a sus características organizacionales.

El trabajo se estructuró en tres capítulos, un capítulo teórico donde se abordan los elementos conceptuales sobre la temática de gestión del conocimiento, se analizan los modelos teóricos y se valoran los factores organizacionales que influyen en la gestión del conocimiento. Un capítulo metodológico que explica las definiciones operacionales seguidas por el autor, se fundamentan las técnicas empleadas para alcanzar los objetivos trazados, el procedimiento utilizado y se caracteriza la organización estudiada. Finalmente, se analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas, identificando las fortalezas y debilidades que existen en la organización en función de implantar la gestión del conocimiento y sobre esa base se elabora la propuesta de acciones estratégicas para cumplimentar el objetivo.

Capítulo I: La Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

1.1 Antecedentes de la Gestión del Conocimiento.

Los cuatro factores de creación de riqueza económica han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando con el tiempo.

Para llegar a comprender la realidad actual hay que partir del momento en que la actividad agraria tuvo su influencia en la sociedad. Cuando se empezó a tener conciencia de lo que significaba tener un bien, el hecho de tener una porción de tierra, ser un hacendado o terrateniente daba cierta posición de status o poder.

A medida que la historia fue avanzando se pasó de una etapa agraria a una etapa industrial. La era industrial trajo muchas modificaciones a la forma de vida en ese entonces, la gente comenzó a abandonar los campos para trasladarse a las ciudades, y las ciudades crecieron enormemente como resultado de esta nueva forma de vida.

La revolución industrial acarrió una transformación también en el concepto del capital. El mismo ya no significaba tener una porción de tierra sino que se incorporaron la tenencia de máquinas, bienes de producción o cualquier tangible que significaba producir bienes de consumo.

Todo pasaba por la combinación de músculos, máquinas y materiales, todo lo que acompañaba a ello servía para incrementar la producción; a los servicios se les consideraba únicamente como un medio en la escala de un producto.

El crear valor en un consumidor no era tenido en cuenta porque estaba fuera de la producción, conocer el mercado estaba fuera de la fábrica por lo tanto no tenía sentido. En la época industrial la fabricación empezaba y terminaba en la fábrica.

El mix tierra-trabajo-capital hoy en día no significa éxito si es carente de un elemento tan intangible y vital como lo es el conocimiento. En la actualidad tres cuartas partes del empleo total están dados por empleos de actividad mental que requieren conocimientos especializados. Esto demuestra la evolución de los factores a lo largo de las tres etapas en

que, de una forma simplificada, se ha dividido la historia más reciente de la economía (cronológicamente la era agraria, la industrial y la del conocimiento).

El conocimiento se convierte a finales de siglo XX y principios de XXI, en el medio principal de creación de riqueza. El éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. “La capacidad de gestionar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época”. (Quinn, J y Finkelstein, 2004)

Paralelamente han evolucionado los modos de gestionar las empresas y en particular los de gestionar a las personas que la forman; se pasó del estilo de gestión taylorista de inicios de siglo XX, con una concepción fundamental del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, a la comprensión de los factores psicosociales que intervenían en los procesos de trabajo y que se ha conocido como Escuela de las Relaciones Humanas en la década de 1930. Posteriormente, relacionado con cambios económicos fundamentales como la internacionalización de la actividad empresarial, la paulatina pérdida del sector productivo, el papel de la innovación y otros cambios tecnológicos, políticos, legales y organizativos; aparece el interés por el estudio del comportamiento organizacional, la teoría de los sistemas y la teoría contingente, lo que se refleja en la aparición de lo que se ha conocido como gestión de los recursos humanos. Ya a partir de la década del 90 del pasado siglo se consolida la gestión estratégica de los recursos humanos y se alcanza el consenso de considerar al hombre como el activo más importante de las organizaciones, surgiendo las prácticas empresariales de gestión del conocimiento, inteligencia empresarial, vigilancia competitiva, etc.

Actualmente las organizaciones con recursos tangibles parecidos, se pueden diferenciar cualitativa y cuantitativamente por la efectividad de sus activos intangibles. Los directivos de más experiencia centran su accionar en establecer un ambiente de colaboración que facilite la habilidad del personal para conectarse globalmente, contribuir al crecimiento del capital intelectual de la organización y acelerar su propio crecimiento intelectual.

Se entiende que el capital intelectual “es material intelectual conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza... y viene bajo dos formas: En primer lugar tenemos el conjunto semipermanente de conocimientos, la

pericia, que se crea en torno de una tarea, una persona o una organización. Este puede incluir las comunicaciones, las actitudes de liderazgo, saber exactamente qué es lo que buscan los clientes cuando acuden a su empresa y cómo ponerle precio..., la familiaridad con los métodos, valores y cultura de la organización... La otra clase de bienes intelectuales son herramientas que acrecientan el conjunto de conocimientos, sea mediante la incorporación de datos e información o mediante la transmisión de pericia y aptitudes a quienes las requieran, cuando las requieran, con el fin de potenciarlos". (Stewart, 1998, p.10)

Para gestionar este capital intelectual, de la forma más eficiente, es necesario identificar las diferentes formas en que pueden encontrarse en la organización: capital humano, capital estructural y capital relacional. (Edvinsson,L y Sullivan.P, 1996). Por Capital Humano se entiende el conjunto de habilidades y conocimientos que el trabajador posee; el Capital Estructural, es el conocimiento que permanece en la empresa al término de la jornada laboral, por ejemplo el clima de trabajo, la cultura o la estrategia y el Capital Relacional es el conjunto de relaciones externas de la empresa, tanto con clientes y proveedores como con otros agentes como pueden ser las universidades, la administración, etc.

La Gestión del Conocimiento debe convertirse en una disciplina práctica que ayude a mejorar la gestión interna de las organizaciones y propicie el desarrollo de una cultura organizacional, donde la integración e interacción de la información y el conocimiento no tengan barreras.

Es lógico plantear que la Gestión del Conocimiento en la organización es sólo el comienzo de un proceso necesario para la toma de decisiones concretas, relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.

1.2 Definiciones necesarias

Para entender claramente en qué consiste la gestión del conocimiento es necesario valorar un entramado de conceptos interrelacionados.

1.2.1 Triada Dato-Información-Conocimiento

Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de

valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción, su importancia radica en que constituyen la base para la creación de información.

Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Ya sea: Davenport, Prusak (1999)

- ✓ Contextualizando (al saber para qué propósito se generaron los datos),
- ✓ Categorizando (por conocer las unidades de análisis de los componentes principales de los datos)
- ✓ Calculando (los datos pueden haber sido analizados matemáticamente o estadísticamente)
- ✓ Condensando (los datos se han podido resumir de forma más concisa)
- ✓ Corrigiendo (los errores se han eliminado de los datos)

Peter Drucker (1999) citado por Davenport, (1999) definió la información como datos dotados de pertinencia y propósito.

La información se entiende como el conjunto de mecanismos que permiten tomar los datos de un entorno y estructurarlos de una manera determinada, de modo que sirvan como guía de la acción, “se informan los datos al darles una utilidad específica: la información no son los datos, sino lo que se hace con ellos” (Perelló, J.L., 2005).

La información representa los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe, tiene un valor real o percibido para sus decisiones y para sus acciones.

Lo importante no es, pues, acumular información sino obtener resultados de la misma. No basta con buscar la información, sino tratarla y utilizarla en las decisiones.

Gestionar la información, hoy reviste aún más importancia, en primera instancia por la gran cantidad de información que se puede obtener, lo que hace necesario un proceso de selección y depuración para su posterior empleo y lograr convertirla en conocimiento.

Los estudios de la Psicología plantean que en esencia el conocimiento es una relación (dinámica, activa) que se establece entre un sujeto y un objeto. En tal relación el sujeto capta

propiedades o características del objeto (datos, información) y constituye una imagen o representación (conocimiento como resultado dinámico). Lejos de ser un mero receptor pasivo, el sujeto se comporta activamente para que pueda darse el conocimiento: debe orientarse hacia el objeto, percibirlo, valorarlo, razonarlo, imaginarlo, manipularlo.

Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también esta en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

Resumiendo, el conocimiento es información con mayor valor; es valioso precisamente porque alguien le ha dado el contexto, el significado, o la interpretación particular. El término también presupone la síntesis de múltiples fuentes de información a lo largo del tiempo.

Se considera que a partir de conexiones, comparaciones y consecuencias, la información puede convertirse en conocimiento, siempre que medie el trabajo humano como elemento principal en este proceso.

De igual modo, la información es conocimiento condensado, explícito, puesto en un soporte que permite a otros acceder a él.

1.2.2 Tipos de conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995), proponen dos dimensiones de análisis del conocimiento: la epistemológica y la ontológica.

La dimensión epistemológica distingue entre el conocimiento tácito y explícito.

El conocimiento tácito es el conocimiento implícito en cada persona no está codificado y es difícil de difundir; es vital para las organizaciones porque solo pueden aprender e innovar sustentadas en el conocimiento implícito de sus miembros. Incluye tanto el "know-how", como los modelos mentales, creencias y percepciones subjetivas.

El conocimiento explícito es el conocimiento que se puede expresar formalmente porque está codificado y se difunde con facilidad. Se basa en objetos cuando está codificado con palabras, números, equipos, modelos, etc. y se basa en reglas cuando se codifica en rutinas o procedimientos.

La dimensión ontológica considera el alcance de la creación del conocimiento tomando en cuenta su entorno, hace referencia a la creación de conocimiento a distintos niveles: individual, de grupo, organizativo e interorganizativo.

Partiendo de estas dos dimensiones del conocimiento, explican cómo se crea el conocimiento a través de la denominada "espiral de conocimiento". Atendiendo a la dimensión ontológica, en un sentido estricto, el conocimiento sólo lo crean los individuos, siendo el papel de la organización el de favorecer dicha creación a través de la "amplificación organizativa". Dicho proceso se da en los niveles de grupo, organización e interorganización, en lo que denominan una "comunidad de interacción". Desde la dimensión epistemológica, el conocimiento individual se crea y expande mediante la interacción social entre el conocimiento tácito y explícito a través de cuatro formas básicas: socialización, externalización, combinación e internalización.

Los procesos de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas, grupos, organizaciones e interorganizaciones. Al igual que hay datos en registros, e información en mensajes, se puede obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso en rutinas organizativas.

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que el papel de la organización en el proceso de creación del conocimiento orgánico es mantener el contexto apropiado, facilitando las actividades de grupo así como la creación y acumulación de conocimiento al nivel individual, el reto de hoy es la estrategia de la organización que debe estar sustentada por un proceso de gestión que facilite este objetivo.

Analizado desde la perspectiva individual, la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización es personal, o sea se centra en el individuo. Desde la perspectiva organizacional, la organización tiene la responsabilidad de crear la infraestructura

de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

El proceso de creación del conocimiento para los referidos autores, (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases:

- ✓ Socialización: entienden el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- ✓ La exteriorización: la conciben como 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; destacan que para ellos es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- ✓ La combinación: proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes. Los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones, reuniones, correos; 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. Se facilita si el conocimiento queda capturado en documentos o se trasmite en forma de anécdotas, de modo que los individuos puedan volver a experimentar indirectamente la experiencia de otros.

1.2.3 Gestión del Conocimiento

Existe una gran diversidad de definiciones sobre Gestión del Conocimiento, de las cuales se muestran algunas:

- ✓ La Gestión del Conocimiento identifica y explota, en el trabajo cotidiano, el conocimiento creado en la organización y el adquirido del exterior; generaliza las mejores prácticas; propicia el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de mercado; a la vez que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios. (CITMA ,2002)
- ✓ La Gestión del Conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y difusión del conocimiento, por individuos y grupos, para lograr los objetivos de la organización. (Rastogi, 2000)
- ✓ Engendrar conocimiento, reunirlo, compartirlo, distribuirlo y aplicarlo para la gestión de la organización, con acciones que sirvan para crear valor añadido, diferenciador y que genere mayor eficacia en todas sus áreas es lo que se denomina Gestión del Conocimiento. (Martínez, M y Francisco, J ,1999)
- ✓ La Gestión del Conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Macintosh, A ,1999)
- ✓ La Gestión del Conocimiento es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de compartir informaciones (Gates, B, 1999)
- ✓ La Gestión del Conocimiento es “el proceso sistémico de encontrar, seleccionar, organizar, destilar y presentar la información de una manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización” (Davenport, H.T, 1999)

Analizando los diferentes conceptos presentados, se puede resumir que la Gestión del Conocimiento es un proceso sistémico, alineado a los objetivos y procesos de la organización,

que está orientado a crear, buscar, validar, almacenar, difundir y compartir el conocimiento individual y colectivo, tanto el disponible como el requerido, para utilizarlo en la toma de decisiones y en interés del mejoramiento de las funciones de la organización y de su respuesta a los requerimientos del mercado.

Algunos objetivos generales de la Gestión del Conocimiento son los siguientes (Salazar, A, P 2000)

- ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ✓ Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y en soluciones a los problemas.
- ✓ Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Para alcanzar dichos objetivos cualquier sistema de gestión del conocimiento que se establezca deberá:

- ✓ Capturar y reutilizar conocimiento estructurado
- ✓ Capturar y compartir lecciones aprendidas en la práctica
- ✓ Identificar fuentes y redes de experiencia
- ✓ Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento
- ✓ Sintetizar y compartir conocimientos

Estos objetivos se ven complementados a través de actividades de apoyo, tales como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, los cuales deben obedecer los objetivos generales en términos de los intereses y capacidades. Por esto es necesario contar

con la voluntad de la máxima dirección de la organización para emprender acciones de gestión del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es un sistema integrado, desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, retroalimentando el proceso en todo momento, donde la dirección de la organización se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución (Gallardo, A, 1999)

Es una herramienta efectiva de gestión, que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el capital humano, el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización.

Un oportuno sistema de Gestión del Conocimiento aportará a la organización una serie de ventajas como:

- ✓ Aprovechar de manera óptima el capital intelectual de la organización
- ✓ Fomentar y facilitar la creación de una memoria corporativa
- ✓ Representar un marco de referencia para ampliar la transferencia de conocimiento y elevar el desempeño
- ✓ Habilitar el ciclo de mejora continua
- ✓ Posibilitar el alineamiento de estrategias claves con los procesos de la organización.

1.3 Modelos de Gestión del Conocimiento

Por modelo se entiende, al arquetipo o punto de referencia para reproducir algo, siendo un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. En el caso específico de la Gestión del Conocimiento se refiere entonces a la concepción de referencia teórica de la identificación, generación, utilización y desarrollo del conocimiento como activo de la organización.

A pesar de la existencia de incontables modelos para la Gestión del Conocimiento, la revisión de algunos de ellos y de la literatura especializada en este ámbito permite agruparlos en tres

tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc. (Davenport y Prusak, 2001)

- ✓ Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos, y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Estos tipos de modelos se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización.
- ✓ Tecnológicos: modelos en los que se destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones).
- ✓ Sociocultural: modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de Gestión del Conocimiento. Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas no se presentan en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras.

A continuación se exponen algunos ejemplos que representan el enfoque sociocultural, puesto que es el que considera el autor como más completo:

➤ Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado por Arthur Anderson (1999) El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

- ✓ Liderazgo: comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
 - ✓ Cultura: refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
 - ✓ Tecnología: se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.
 - ✓ Medición: incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.
 - ✓ Procesos: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.
- Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting. (Planteado por Tejedor y Aguirre en 1998)

El modelo se centra en el análisis de los factores que condicionan el aprendizaje. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa, según este modelo, han sido estructurados en tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- ✓ Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.
- ✓ Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

- ✓ Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

➤ AMIGA (Aproximación Metodológica para la Introducción de la Gestión del Aprendizaje).

“La metodología AMIGA aporta una guía detallada de procesos con sus recomendaciones metodológicas, y herramientas para facilitar: la selección de variables o aspectos a priorizar, tipos de fuentes donde obtener información y técnicas a emplear para la obtención de información. La metodología permite identificar en forma dinámica y permanente las necesidades de formación e información en los tres niveles principales de análisis de la organización o comunidad” (Núñez, I., 2002). Los procesos incluyen:

- ✓ Diagnóstico de la organización y de su entorno.
- ✓ Identificación y registro de los usuarios/clientes potenciales internos y externos.
- ✓ Determinación de segmentos y grupos de usuarios/clientes potenciales según las características de sus necesidades o disponibilidades.
- ✓ Definición de la política diferencial de la oferta.
- ✓ Determinación de necesidades (y disponibilidades) de aprendizaje.
- ✓ Diseño de las ofertas (productos/servicios).
- ✓ Sistematización de la tecnología de gestión del aprendizaje.

- ✓ Evaluación de la calidad y de la utilidad de los procesos de la gestión del aprendizaje.

Se constata como prácticamente todos los modelos analizados, implícita o explícitamente, parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, además de considerar la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento.

1.4 Elementos organizacionales que influyen en la Gestión del Conocimiento

Para desarrollar la gestión del conocimiento en una organización es necesario tener en cuenta un conjunto de factores que pueden favorecer o entorpecer su desarrollo.

Nonaka y Takeuchi (1995) explican que las características del medio ambiente social y cultural deben ser favorables para que sean posibles los procesos de creación de conocimiento en las organizaciones; particularmente se refieren a cinco condiciones facilitadoras:

- Intención o propósito estratégico: la intención de la organización es la que impulsa la creación de nuevo conocimiento, por tanto debe haber claridad sobre qué tipo de conocimiento es más valioso para realizar la intención de la organización y aplicar esta visión como la medida principal para juzgar la utilidad del nuevo conocimiento.
- Autonomía: los miembros de la organización y equipos deben tener libertad para actuar con autonomía, de modo que se sientan motivados para experimentar y descubrir nuevos conocimientos.
- Fluctuación: propiciar un ambiente de *fluctuación y caos creativo*, que rompa rutinas determinadas o estructuras habituales, que provoca sensación de crisis y expresan visiones y objetivos ambiguos.
- “Redundancia de información”: lograr que se comparta el conocimiento tácito y se intercambien ideas, los miembros deben tener a su disposición una información que exceda sus necesidades operacionales inmediatas. En los diferentes niveles jerárquicos o diferentes áreas, deben compartir la misma información. Esto facilita el entendimiento entre las diferentes partes de la organización y además garantiza una mejor forma de control. Para conseguir la redundancia sugieren: dividir el desarrollo de productos entre

diferentes equipos que compiten por obtener el nuevo producto, rotación de personal entre diferentes áreas o departamentos, llevar a cabo diferentes tipos de reuniones para compartir información, fomento de las redes formales e informales de comunicación.

- Principio de la variedad indispensable: que la diversidad interna de la organización sea igual que la variedad y complejidad de su medio externo, lo que implica que los miembros tengan acceso rápido a una amplia gama de información para que puedan hacer frente a contingencias que varían con rapidez.

Núñez refiere que existe una estrecha relación entre comunicación, cultura y clima organizacional, señalando que “la comunicación organizacional, es el proceso a través del cual se produce el conocimiento y la transformación dialéctica de las necesidades de formación e información, y en general, la vida social, los procesos de formación y manifestación de la cultura y la identidad de una organización o comunidad, de sus grupos y personas. La cultura organizacional constituye el contexto en que la organización se forma, se educa, aprende y en ella, el clima organizacional, el cual forma parte intrínseca de esta, la refleja y a la vez es una cualidad de la misma, está formado entre otros aspectos, por las actitudes, los comportamientos, los estados de ánimo que caracterizan la vida en la organización, la forma en que los miembros de la organización se identifican con las operaciones y los objetivos, así como con la construcción motivacional y el aprendizaje. Y este a su vez, influenciado por todas las demás características de la cultura, como por ejemplo los estilos de dirección y de liderazgo, algunas personalidades individuales, los principios de privacidad, de colaboración, etc.” (Núñez, I, 2004, p4)

Además señala: “La Gestión del Conocimiento es un enfoque gerencial (no una tarea más), orientado a crear una cultura de la organización en la cual se aprende como modo de ser en la solución de cada oportunidad y de cada problema, abordado en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia, y otras capacidades, valores y principios más específicos”. (Núñez, 2004, p1)

Con relación a los recursos humanos, es reiterativo plantear que son el componente indispensable y principal activo de las organizaciones modernas, los principales generadores e integrantes de cada uno de los sistemas que en ellas funcionan y el de gestión del conocimiento no es una excepción; ya que son las personas, los empleados en los diferentes niveles, las fuentes creadoras y portadoras de toda la riqueza intelectual y del capital humano con que cuenta la organización, pilar fundamental de las ventajas competitivas de la misma.

Por tal motivo, su gestión juega un importante papel, y deberá tomarse en cuenta en cualquier iniciativa de Gestión del Conocimiento que se lleve a cabo en la organización.

La información es recurso de poder en el contexto actual, las empresas requieren de la información interna y de su entorno para su funcionamiento. Ella desempeña un importante papel en la cadena de creación de valor de la organización, así como es la base y materia prima fundamental para la creación de conocimientos, por eso se demanda su adecuada gestión a través del sistema de información de que pueda disponer la organización.

Por otra parte, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) juegan un importante papel en las organizaciones modernas. Con la ayuda de las mismas se logra obtener mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de los diferentes procesos organizacionales, en las que toman parte. En el campo de los sistemas de información y en particular en el relativo a la gestión del conocimiento, su aplicación racional, constituye un significativo apoyo a cada uno de los procesos, desde la producción hasta la distribución del conocimiento a todos los niveles de la organización, disminuyendo los plazos, los costos y recursos que en ellos se invierten.

Según Tristán (2005), el rol crítico de las TIC surge de su capacidad para sustentar la comunicación, la colaboración y la búsqueda de conocimiento. Ella permite convertir el conocimiento de las personas en formas accesibles a otros, como reportes escritos, presentaciones y videos. Permite también que estos conocimientos puedan ser entonces archivados en recipientes tales como bases de datos, servidores de Intranets y otros, donde pueden ser utilizados por aquellos que los necesitan.

Este autor refiere que el desarrollo de sistemas inteligentes permite ir más allá del almacenaje y la disponibilidad de conocimiento, puede ayudar a las organizaciones a manejar los

contenidos y sobre todo posibilita la creación de comunidades de práctica virtuales o no para el intercambio y creación de conocimientos.

El autor concuerda con estas opiniones, así como con Anderson (1999), Tejedor y Aguirre (1998) y Núñez (2004); citados anteriormente. Los componentes generales del Sistema de Gestión del Conocimiento son los recursos humanos, la información y las tecnologías de información y las comunicaciones; todos operando de manera armónica en un adecuado ambiente de comunicación, cultura y clima organizacional. En el sistema se conjugan de manera balanceada, diferentes iniciativas y herramientas de gestiones tecnológicas y colectivas, dirigidas al aprendizaje, haciendo hincapié fundamentalmente en estas últimas, las cuales son apoyadas por las tecnológicas.

Para ello deben existir condiciones favorecedoras del medio ambiente social y cultural: claridad de intención de la organización, que determina la utilidad del conocimiento, libertad y autonomía de los miembros que los motive para experimentar y adquirir nuevos conocimientos, que las personas cuenten con acceso rápido a toda la información de la organización. Asimismo, se hace necesario que los directivos fomenten el aprendizaje colectivo en una atmósfera de seguridad y compromiso, no solo para resolver problemas o reaccionar, sino para crear valor. En este caso, entender que la gestión de recursos humanos es una función de cada jefe y no de un departamento en particular, es esencial; se ha dicho mucho que el jefe es el principal formador de sus subordinados pero en la práctica todavía no se verifica de esa manera. Y el ejercicio cabal de este rol pasa por el ejemplo del jefe en cuanto a apertura y estímulo a las nuevas ideas y por la congruencia entre la palabra y la actuación.

Es opinión del autor que en la dinámica tecnologías-factores socioculturales, no puede absolutizarse ninguno de los dos elementos en detrimento del otro para lograr una eficaz gestión del conocimiento organizacional. Por tanto, al valorar las condiciones que posee una organización para implementar procesos de gestión del conocimiento habrá que analizar tanto el factor tecnológico, es decir, la posibilidad de contar con recursos TIC que permitan soportar y hacer viable la adquisición, creación y socialización del conocimiento; como los elementos que tienen que ver con la disposición de los miembros a compartir el conocimiento, la voluntad de la alta dirección, su filosofía de gestión de recursos humanos y las prácticas gerenciales

que fomenten el intercambio, la creatividad, la comunicación de doble vía; en fin, todo lo que puede entenderse como cultura de conocimiento. De igual modo, habrá de tenerse en cuenta la gestión de la información organizacional y su concreción documental como principal depósito y vía del conocimiento.

Atendiendo a los razonamientos anteriores, y aún cuando se conoce que hay otros factores que pueden influir, es que se estudiarán las variables *cultura de conocimiento, gestión de los recursos humanos, gestión de la información y tecnologías de la información y las comunicaciones*; al explorar las condiciones que posee la organización objeto de estudio para implantar la gestión del conocimiento.

Capítulo II: Fundamentación Metodológica.

Se trata de una investigación exploratoria, de naturaleza fundamentalmente cualitativa, realizada en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey, en el segundo semestre del año 2009, con el objetivo de proponer acciones estratégicas para la implantación de la Gestión del Conocimiento en la organización.

2.1. Problema:

¿Cómo implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey?

2.2. Objetivo General:

Diseñar acciones estratégicas para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey.

2.2.1. Objetivos específicos:

1. Determinar los conocimientos necesarios para que la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey, ejecute sus procesos claves.
1. Diagnosticar las condiciones existentes para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey.

2.3. Idea a defender:

Es posible diseñar acciones estratégicas para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, de Camagüey, atendiendo a sus características organizacionales.

2.4. Definiciones operacionales:

Teniendo en cuenta la literatura revisada y a los efectos de esta investigación, para valorar las condiciones que se requieren para implantar la gestión del conocimiento, se operacionalizaron las dimensiones estudiadas. Estas son:

Dimensión I. Cultura de Conocimiento: ambiente organizacional que propicia la búsqueda de nuevos conocimientos, la creatividad y comunicación abierta y el intercambio de conocimientos entre los miembros.

Indicadores:

1.1- Participación de los miembros en la elaboración, implementación y evaluación de los objetivos de trabajo.

1.2- Se fomenta la creatividad, flexibilidad e iniciativa.

1.3 - Las relaciones se basan en la solidaridad y la confianza.

1.4 - Se promueve el trabajo en equipos.

Dimensión II. Gestión de Recursos Humanos: acciones que se realizan para gestionar a los miembros de la organización, que fomenten el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos entre los miembros.

Indicadores:

2.1- La selección tiene en cuenta la capacidad de aprendizaje y compartir conocimientos.

2.2- Hay una política de formación continua en función de la estrategia organizacional.

2.3- La gestión del desempeño promueve la contribución al conocimiento grupal.

2.4- Se estimula el aporte a los resultados grupales más que el rendimiento individual.

Dimensión III. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: soporte tecnológico que sirvan de apoyo al intercambio, mantenimiento y accesibilidad del conocimiento organizacional.

Indicadores:

3.1- Funcionabilidad de las redes y herramientas informáticas en función de la gestión del conocimiento.

3.2 - Facilitan el almacenamiento de los recursos de conocimientos de la organización.

Dimensión IV. Gestión de Información: que sirva para asegurar la gestión del conocimiento, estableciendo las fuentes, vías, canales, contenido y frecuencia de información, que lo garanticen.

Indicadores:

4.1- Se busca y distribuye información sobre entorno.

4.2 - Se identifican necesidades de información.

4.3 - La información fluye a todos los niveles de la organización.

4.4 - Los recursos de información y conocimientos están accesibles.

2.5. Fundamentación metodológica de las técnicas aplicadas.

Para alcanzar los objetivos propuestos se utilizaron un conjunto de técnicas, que se explican a continuación.

2.5.1. Análisis documental:

En aras de obtener información sobre las dimensiones estudiadas, a partir de la documentación oficial de la organización se analizaron los siguientes documentos:

- Estrategia de la EHTC para el periodo 2009-2010
- Objetivos de trabajo años 2008 y 2009
- Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo año 2008 y I semestre 2009
- Lineamientos de desarrollo del Sistema Formatur hasta el año 2015
- Manual de los Recursos Humanos de Formatur del 2007 Dirección Nacional del Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur).

- Resolución No. 71 del 2007 del Ministerio de Turismo, Normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integran el Sistema del Ministerio de Turismo. (Mintur)
- Resolución No. 60 del 2006 del Ministerio de Turismo, que establece la Política de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las entidades que integran el sistema del Ministerio de Turismo.
- Resolución No. 29 del 2006 Reglamento Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los RRHH del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.(MTSS)
- Instrucción 2 del 2006: Normas y Procedimientos para la confección del Plan de Capacitación y Desarrollo de las Organizaciones empresariales y Presupuestadas del Sistema Ministerio de Turismo. (Mintur)
- Resolución 110 del 2007 Normas y procedimientos para el acceso al empleo entidades del Sistema empresarial y presupuestadas que integran el Sistema del Ministerio del Turismo.(Mintur)
- Manual Docente Metodológico (Orientaciones para el Desarrollo Docente Metodológico 2007). Artículo No.108 Clase de Comprobación de Formatur.
- Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Reglamento General de las Relaciones Laborales.
- Regulaciones para el Funcionamiento del Sistema Nacional de Información para los Profesionales del Turismo (SINAPT) 2007.

2.5.2. Criterio de expertos:

Con el objetivo de determinar los activos de conocimiento que necesita la organización para ejecutar eficazmente los procesos claves, se conformó un grupo de expertos, teniendo en cuenta los siguientes los criterios de inclusión:

- Profesores con más de 10 años en el Sistema Formatur.
- Poseer categoría docente de Profesor Principal.
- Tener título académico de postgrado.

El grupo quedó integrado por 9 expertos. Para el trabajo de los expertos se empleó el método Delphi por rondas, tal como se describe a continuación:

Primera ronda: donde a cada experto del grupo se le entregó un cuestionario que debía responder sin entrar en contacto con el resto del grupo. La pregunta en cuestión fue: *¿Qué tipos de conocimientos requieren los profesores de la EHTC para realizar eficazmente su trabajo?* (Anexo 1).

El autor posteriormente listó los conocimientos, redujo el listado erradicando repeticiones o similitudes y los agrupó por áreas temáticas. Este análisis da como resultado la tabla 1, (Anexo 2).

Segunda ronda: Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla), con la pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que estos son verdaderamente los conocimientos que requiere un profesor de la EHTC para realizar eficazmente su trabajo? Con los que no esté de acuerdo márkuelos con N.* (Anexo 3)

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \text{ (Cuesta, 2000)}$$

donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Se consideró que existía acuerdo entre los expertos cuando el coeficiente de concordancia fue $\geq 60\%$.

2.5.3. Cuestionario sobre Cultura del Conocimiento.

Fue construido un cuestionario tipo Likert con 13 pares de proposiciones, que describen desde la ausencia total de los indicadores hasta su manifestación completa. Se realizó para

Identificar la presencia de los elementos que caracterizan la cultura de conocimiento en la organización. (Anexo 4).

Los pares de proposiciones se distribuyen por indicadores como sigue:

- Indicador 1.1.- Participación de los miembros en la elaboración, implementación y evaluación de los objetivos de trabajo, queda cubierto con los ítems 1, 2, y 12
- Indicador 1.2.- Se fomenta la creatividad, flexibilidad e iniciativa, se valora con los ítems 7, 9, 10 y 13
- El indicador: 1.3- Las relaciones entre los miembros se basan en la solidaridad y la confianza, tiene los ítems 3, 4 y 6
- El indicador: 1.4- -Se promueve el trabajo en equipos, corresponde a los ítems 5, 8 y 11

Los resultados obtenidos se procesaron agrupando los valores 1 y 2 que significan escasa existencia del indicador, el valor 3 se tomó como que el indicador existe medianamente y los valores 4 y 5 se consideran que existe presencia del indicador.

2.5.4. Cuestionario Gestión de los Recursos Humanos.

Con el objetivo de comprobar el sistema de gestión de recursos humanos de la Escuela e identificar los elementos de la organización que pueden apoyar la gestión de habilidades como parte de la Gestión del Conocimiento, se elaboró una variante de la lista de chequeo utilizada en Leonardo da Vinci project PIQQ (Planning instruments for quality management and qualification), con 15 preguntas, acompañadas por una pregunta abierta, para dar la posibilidad de recoger opiniones sobre aspectos a mejorar en la gestión de los recursos humanos, en función de poder implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela, (Anexo 5).

Los indicadores quedan cubiertos por las preguntas, como sigue:

- Indicador 2.1- La selección tiene en cuenta la capacidad de aprendizaje y compartir de conocimientos - preguntas 1 y 2
- Indicador 2.2- Hay una política de formación continua en función de la estrategia organizacional - preguntas 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 11

- Indicador 2.3- La gestión del desempeño promueve la contribución al conocimiento grupal - preguntas 9, 10, 12, 13 y 15
- Indicador 2.4- Se estimula el aporte a los resultados grupales más que el rendimiento individual - pregunta 14

Para procesar los resultados se obtuvo la frecuencia de respuestas positivas y negativas a cada pregunta, analizando cuantitativamente la presencia de cada indicador. Además se analizaron cualitativamente todas las opiniones aportadas sobre los aspectos de mejora de la gestión de los recursos humanos en la Escuela.

2.5.5. Cuestionario Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Buscando identificar las necesidades de TIC relevantes para la Gestión del Conocimiento en la organización, se diseñó un cuestionario tipo Likert con 7 pares de proposiciones que revelan la presencia de los indicadores de esta dimensión. (Anexo 6)

Los pares de proposiciones se distribuyen por indicadores como sigue:

- Indicador 3.1- Funcionabilidad de las redes y herramientas informáticas en función de la gestión del conocimiento - Items 1, 2, 3, 5 y 7
- Indicador 3.2- Facilitan el almacenamiento de los recursos de conocimientos de la organización - Items 4 y 6

Los resultados obtenidos se procesaron agrupando los valores 1 y 2 que significan escasa existencia del indicador, el valor 3 se consideró que el indicador existe medianamente y los valores 4 y 5 describen la presencia del indicador.

2.5.6. Cuestionario Gestión de Información.

Con la finalidad de identificar las prácticas de gestión de información que apoyan la gestión del conocimiento y explorar aspectos de mejora de la gestión de información de la organización, se elaboró una lista de chequeo con 12 preguntas, acompañadas cada una con su pregunta abierta para la recogida de sugerencias de mejora, (Anexo 7).

Los indicadores quedan cubiertos por las preguntas, como sigue:

- Indicador 4.1- Se busca y distribuye información sobre entorno - preguntas 1, 4 y 8
- Indicador 4.2- Se identifican necesidades de información - pregunta 6
- Indicador 4.3- La información fluye a todos los niveles de la organización – preguntas 3, 9, 11,12
- Indicador 4.4- Los recursos de información y conocimientos están accesibles - preguntas 2, 5, 7 y 10

Para procesar los resultados se obtuvo la frecuencia de respuestas positivas y negativas a cada pregunta, analizando cuantitativamente la presencia de cada indicador. La pregunta abierta se procesó cualitativamente.

2.5.7. Entrevista no estructurada

Para profundizar en las dimensiones tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la gestión de información, fundamentalmente en los aspectos que pudieran mejorarse para sustentar la gestión del conocimiento en la organización se aplicó una entrevista no estructurada a los especialistas del área de Informática e Información de la Escuela, que permite complementar la información recogida a través de los cuestionarios.

2.6. Unidad de Análisis:

La unidad de análisis del estudio es la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de la ciudad de Camagüey, perteneciente al Sistema de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR). Fue creada con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, por la Resolución No.1 de fecha 8 de enero de 2003 del Ministerio de Turismo. Este organismo emitió una nueva resolución ese propio año, mediante la cual se establecía que las extinguidas unidades presupuestadas pasarían a ser Centros de Cobros y Pagos, adscritas a la Dirección Nacional FORMATUR.

2.6.1. Planeación estratégica:

La EHTC tiene como misión la formación y desarrollo de los recursos humanos del turismo en la provincia de Camagüey, ejerciendo la función rectora en el control de la capacitación, dirigida al perfeccionamiento de la gestión empresarial, la profesionalidad y el actuar ético en defensa de nuestras tradiciones culturales, patrióticas y de los valores del modelo político social cubano.

La Escuela cubre las demandas de formación y desarrollo de recursos humanos para el sector del turismo en Camagüey, tanto en los perfiles propios del sector turístico, como en otros comunes, que son: áreas gerenciales, de cultura general, político ideológica, enseñanza idiomática, etc. Estas se concretan en las siguientes direcciones de trabajo:

- Formación Inicial Básica: se trata de la preparación para el empleo de jóvenes graduados de nivel medio superior para el desempeño de las ocupaciones de contacto en las instalaciones hoteleras y extrahoteleras del sector.
- Capacitación para trabajadores en ejercicio: está dedicada a la superación de estos en sus profesiones y puestos de trabajo para elevar constantemente su dominio y desempeño laboral y profesional. Responde a necesidades particulares de desempeño de cada trabajador, a intereses empresariales y del organismo.
- Docencia de Pregrado: se brinda asistencia a trabajadores y cuadros del sector que realizan estudios de Lic. Turismo y se apoya y coordina la incorporación de trabajadores a estudios universitarios a través de diferentes vías.
- Superación Postgraduada: en la implementación del Modelo de Superación Continua para los profesionales universitarios del sector, que busca la formación de Especialistas de Postgrado en las diferentes áreas de la gestión, así como dando respuestas a las necesidades de superación identificadas en las empresas del sector. También se trabaja en la preparación de los adiestrados universitarios asignados al sector.
- Superación de Cuadros, reservas y equipos de dirección de las empresas turísticas en todos los componentes de la Estrategia de Superación de cuadros y reservas

orientadas por el Estado y el Organismo, además de necesidades específicas que sean demandadas.

De igual forma, el centro realiza una amplia actividad de investigación, desarrollo e innovación, en las temáticas propias del sector con resultados positivos.

Teniendo en cuenta los lineamientos para el desarrollo del Sistema Formativo en el periodo 2010-2015, que aspiran “alcanzar nuevas formas de integración Escuela –Empresa, de volcarse hacia y dentro de estas, de hacerse imprescindible a las empresas para dar respuesta eficaz a los requerimientos que el desarrollo, el incremento de la calidad y de la eficiencia de la industria turística cubana reclama”; la EHTC se trazó sus estrategias generales para este plazo, acorde a la situación actual del centro y las particularidades del sector del turismo en Camagüey. En este sentido se hace necesario cambiar la filosofía de trabajo de la Escuela y el rol del profesor, en función de lograr ser un **centro dinámico que aporta soluciones concretas a las empresas del sector, con un impacto medible** de las acciones que se desarrollan.

Una de las vías planificadas para llevar adelante este objetivo ha sido la constitución de Grupos de I+D para atender las principales problemáticas del sector, los que tienen composición multidisciplinaria y se deberán gestionar por resultados. En este contexto se verifica como muy necesario implantar prácticas de gestión del conocimiento.

2.6.2. Estructura organizativa y procesos fundamentales.

La Escuela tiene una estructura organizativa plana (Anexo 8), al Director se subordinan tres subdirecciones (Formación y Capacitación, Investigación y Postgrado y Administración), tres departamentos docentes (Formación Técnica, Idiomas y Superación de Directivos) y tres departamentos no docentes (Centro de Documentación e Información Turística, Economía y RRHH). Además a la dirección están adscritas la Secretaría Docente y Asesoría Jurídica.

El centro tiene una plantilla aprobada de 74 cargos, estando cubiertos en estos momentos 72; que se desglosan en las siguientes categorías ocupacionales:

- Dirigentes: 7

- Técnicos docentes: 36
- Técnicos no docentes: 18
- Administrativos: 1
- Servicios: 4
- Obreros: 6
- Técnicos en Adiestramiento: 2

Los procesos fundamentales que se desarrollan son los de formación y desarrollo de recursos humanos para el sector del turismo en Camagüey y las actividades de investigación-desarrollo-innovación para contribuir a perfeccionar la gestión de las empresas turísticas.

2.7. Definición de la Muestra

La población está compuesta por la totalidad de los trabajadores de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey, es decir, 72 trabajadores.

Teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen en la investigación, se utilizó un muestreo no representativo por cuotas. Para ello se segmentó la población en 3 subgrupos, atendiendo a los procesos del centro, a saber:

- un grupo que integra los tres departamentos docentes de la estructura organizacional, que son los ejecutores de los procesos claves (Formación y Desarrollo de RRHH e Investigación, Desarrollo e Innovación) cuyos activos de conocimientos son objeto de análisis en esta investigación. Este grupo representa el 49% de la población y quedó formado por 35 sujetos.
- un grupo formado por los especialistas de información e informática, que es el 11% de la población y se integró por 8 sujetos.
- un grupo que incluye a los trabajadores de las áreas de apoyo y administrativas, que se corresponden con el 40% de la población y fueron seleccionados .29 sujetos.

La muestra quedó conformada por 22 sujetos, como se observa en la Tabla 2 (Anexo10) y en su composición participa el 30% de los sujetos de cada grupo.

2.8. Procesamiento de la información.

Los resultados se procesaron utilizando estadística descriptiva, a partir del análisis de la frecuencia de las respuestas, lo que se refleja en tablas. Esto sirve de base al análisis cualitativo, para establecer la presencia de los indicadores de cada dimensión estudiada.

Capítulo III: Análisis de los Resultados:

Este análisis se realiza en tres partes, atendiendo a los objetivos del trabajo.

3.1. Conocimientos necesarios para que la organización ejecute sus procesos claves.

En función de reconocer los activos de conocimientos imprescindibles para que la organización pueda ejecutar sus dos procesos fundamentales (Formación y Desarrollo de los recursos humanos e Investigación, Desarrollo e Innovación) se procesaron las respuestas de los expertos. En la primera ronda se obtuvieron relaciones de temas que el autor listó y redujo eliminando repeticiones (Anexo 2), luego se agruparon por áreas temáticas y se devolvió a los expertos para su validación. Las respuestas de esta segunda vuelta se procesaron buscando coeficiente de concordancia, y solo quedó eliminada una temática que no alcanzó el 60% de acuerdo, esta fue la gestión de eventos académicos. Por tanto, se considera que los activos de conocimientos que requiere la organización para ejecutar eficazmente los procesos claves estudiados se agrupan en 16 grandes áreas temáticas como puede observarse en el Anexo 4. Este resultado implica que cualquier sistema o proyecto de gestión del conocimiento que se vaya a establecer en la Escuela deberá tener en cuenta cómo adquirir, producir y compartir conocimientos sobre estas áreas temáticas. Será necesario realizar acciones encaminadas a identificar de este conocimiento requerido cuál se posee, dónde está, cómo almacenarlo, conservarlo, difundirlo y utilizarlo adecuadamente. Además, se precisa determinar los activos de conocimiento que no se poseen y ejecutar actividades para lograr su captura.

3.2. Condiciones existentes para implantar la Gestión del Conocimiento en la Escuela.

A continuación se analizan las dimensiones estudiadas en la organización.

Dimensión I: Cultura de Conocimiento: (Anexo 11, Tabla 3)

Con relación a la *participación de los miembros en la elaboración, implementación y evaluación de los objetivos de trabajo*, la mitad de los sujetos encuestados considera que hay participación de los trabajadores en el diseño y control de los objetivos de trabajo, y están

divididas las opiniones sobre la relación de los objetivos de trabajo con objetivos de conocimiento. De lo que se puede inferir que el dominio que poseen los trabajadores de los objetivos de trabajo no es suficiente.

Sobre el *fomento de la creatividad, flexibilidad e iniciativa*, más de la tercera parte de los sujetos calificó entre media y alta que se aceptan ideas novedosas para mejorar el trabajo y que el intercambio de información y conocimiento está orientado al campo de trabajo y de los intereses de las personas.

Valorando las *relaciones entre los miembros* solo el 48% consideró que el clima de la organización permite estar abierto a los cambios y a los debates sinceros, poco más de la mitad refiere que las reuniones que se desarrollan promueven la colaboración y la comunicación, y el 43% considera que se acostumbra a compartir el conocimiento entre los miembros de la organización.

Relativo al *trabajo en equipos*, poco más de la mitad plantea que se reconoce y estimula tanto la contribución individual como de los equipos para el éxito, que se crean equipos competentes para encarar nuevos proyectos y que las acciones de formación que se realizan buscan multiplicar el conocimiento y el trabajo en equipo.

Concerniente a las *prácticas de intercambio y colectivización del conocimiento*, menos de la mitad reconoce que existan reglas, canales y oportunidades para el intercambio de información y conocimiento; que se produce un intercambio regular e intenso de evaluación de experiencias de proyectos, de las mejores prácticas y de los peores casos y se revela quién conoce qué, dentro y fuera de la organización.

Resumiendo los resultados de esta dimensión, se puede considerar que existe en la Escuela una presencia media de los rasgos que caracterizan la cultura del conocimiento, por lo que deberá trabajarse en fomentar acciones que la promuevan y refuercen. Como ya se ha referido anteriormente, “más que cualquier otra cosa, la cultura organizacional tiene la llave del éxito en la gestión del conocimiento... Los elementos clave de la cultura de conocimiento son un clima de confianza y un ambiente donde el aprendizaje constante y la experimentación son altamente apreciados y apoyados” (Alee, 1997). De ahí la importancia de gestionar la cultura

para fomentar los valores necesarios que aseguren que los miembros tengan disposición a ceder su conocimiento y compartirlo. En esto inciden factores tales como son los criterios de evaluación del desempeño y los incentivos para recompensar la creación y el compartir el conocimiento debido a que, tradicionalmente, los reconocimientos se hacen al desempeño individual. Acciones que conlleven a facilitar el contacto entre los miembros de la organización, el abordaje de problemas de forma colectiva, la creación de equipos de trabajo, la disponibilidad de recursos tecnológicos para la comunicación; serán elementos a tener en cuenta.

Dimensión II. Gestión de Recursos Humanos: (Anexo12, Tabla 4)

En relación con el indicador *la selección tiene en cuenta la capacidad de aprendizaje y compartir conocimientos*, poco más de la mitad de los sujetos de la muestra consideró que la organización conoce todas las características, requerimientos y otros estándares del trabajo y que en la selección de nuevos trabajadores se valora su capacidad de aprendizaje y disposición a compartir conocimientos.

Sobre la *política de formación continua en función de la estrategia organizacional*, la mayoría de los sujetos coincidió en que se controla que las personas tengan las habilidades y conocimientos requeridos por los puestos de trabajo, estando planificadas las acciones de formación, basadas en el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los miembros, quienes participan activamente en ello. Asimismo, consideran que se documenta la formación, se controla y evalúa su resultado. Sin embargo, se dividen las respuestas al cuestionar si se mide la eficacia de la formación, cuestión a tener en cuenta.

Relativo a si la *gestión del desempeño promueve la contribución al conocimiento grupal*, la tercera parte opina que se multiplica el aprendizaje que obtienen los miembros al resto, poco más de la mitad niega que la evaluación del desempeño valora cómo los miembros aportan para lograr contribuciones grupales y el 48% no reconoce que se garantice que cuando un trabajador abandona la organización se quede en la misma el conocimiento que posee. La mayoría de la muestra sí considera que se registra documentalmente el rendimiento de los trabajadores.

En la valoración de si se *estimula el aporte a los resultados grupales más que el rendimiento individual* las opiniones están divididas.

En esta dimensión se aprecia que el proceso de formación está enfocado, de modo manifiesto, a favorecer el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos entre los miembros, aunque se debe trabajar en la medición de la eficacia de la formación. No ocurre igual con los procesos de selección, gestión del desempeño y estimulación. Desde los procesos de selección, que se convierten en herramientas de conformación de cultura, habrá que tener en cuenta qué requerimientos demanda la organización a los nuevos miembros; durante la inducción se deberá trabajar en el proceso de asimilación de los valores de la cultura de conocimiento. Se ha hecho referencia a la importancia de la evaluación del desempeño y la estimulación para la conformación de la cultura necesaria, no es ocioso reafirmar que dichos sistemas deberán estar concebidos para reforzar los comportamientos relevantes para la gestión del conocimiento. En pocas palabras, gestión del conocimiento y gestión de los recursos humanos deberán ir juntas.

Dimensión III. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: (Anexo13, Tabla 5)

Con relación a la *funcionalidad de las redes y herramientas informáticas como soporte de la gestión del conocimiento*, poco más de la mitad de los sujetos concuerdan en que los sistemas informáticos existentes permiten el acceso a toda la información relevante y la comunicación entre las áreas funcionales; que los trabajadores aceptan dichos sistemas y los utilizan eficazmente; y que se ha promovido la preparación de los trabajadores para que puedan usar las TIC. Menos de la mitad cree que el equipamiento tecnológico que tiene la Escuela permite el acceso de todos los trabajadores a las redes de información y que las posibilidades de los software instalados se aprovechan al máximo.

En la valoración de si las TIC *facilitan el almacenamiento de los recursos de conocimientos de la organización*, poco más de la mitad de la muestra expresa que la red instalada permite el acceso a recursos de conocimientos necesarios para el trabajo y que los sistemas se relacionan con fuentes de conocimientos significativas para la Escuela.

En general, se puede plantear que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones instaladas en la Escuela sirven medianamente de apoyo al intercambio, mantenimiento y accesibilidad del conocimiento organizacional. Se debe prestar atención a la accesibilidad de los trabajadores, la explotación máxima de los recursos instalados y el vínculo de las redes con fuentes de conocimientos significativas a la organización. La perspectiva de crear comunidades de práctica virtuales deberá ser atendida.

Dimensión IV. Gestión de Información: (Anexo14, Tabla 6)

Relativo a si en la organización *se busca y distribuye información sobre entorno*, la mayoría de los encuestados considera que se poseen pruebas documentadas de las necesidades de las empresas que atiende la Escuela y está disponible la información relativa a la situación del turismo en el país y el territorio. Solo la mitad refiere que regularmente se retroalimenta a los trabajadores acerca del resultado del trabajo de la Escuela en las empresas.

Igualmente, la mitad de la muestra refiere que *se identifican las necesidades de información* que existen.

Acerca de si la *información fluye a todos niveles de la organización*, poco más de la mitad afirma que la información es “transparente” tanto interna como externamente y fluye entre las áreas y departamentos. Más de la tercera parte opina que saben del trabajo que realizan los otros departamentos o áreas.

Sobre la *accesibilidad de los recursos de información y conocimientos*, la tercera parte de la muestra plantea que se utiliza la información para mejorar las prácticas laborales y que las soluciones probadas y comprobadas de trabajo con las empresas están accesibles a todos los que puedan necesitarlas. La totalidad de los sujetos concuerda en que la información sobre las normativas que regulan los procesos académicos que desarrolla la Escuela está accesible, pero menos de la mitad piensa que existe un procedimiento establecido para documentar las prácticas exitosas.

Valorando como la Gestión de Información sirve para asegurar la Gestión del Conocimiento, se puede plantear que hay aspectos que resultan adecuados, como la gestión de una parte de la información pertinente (acerca de las empresas, el entorno turístico de Cuba y el mundo, los

elementos normativos de los procesos académicos). Por otra parte, hay indicadores que necesitan ser mejor atendidos, a saber: garantizar los flujos de información a través del tejido organizacional de forma oportuna, frecuente, fiable; establecer procedimientos para convertir conocimiento tácito en explícito, de modo que pueda ser accesible a todos.

Se podrían implementar diversas experiencias como:

- la elaboración de *Informes o proyectos de referencia*, estos son una documentación clara y breve de experiencias realizadas durante la solución de problemas o desarrollo de proyectos que hayan sido diseñados en función a su transferibilidad a problemas o proyectos similares. Estos informes reflejan “qué hicimos bien”, “qué podríamos haber hecho de otra manera” y “cómo podríamos mejorar nuestro proceso y nuestro producto para que sea más efectivo en el futuro.”
- Mapa de conocimiento y Páginas Amarillas: bases de datos interna donde se agrupan las personas a partir de campos de experticia considerados relevantes para la organización, de modo que todos puedan conocer quién puede prestarle ayuda en un problema específico.
- Red de expertos: Establecimiento de una sección central donde se envían las necesidades de ayuda experta para el manejo de un problema determinado, y donde se redireccionan a los especialistas idóneos de la organización (en algunos casos, también fuera de ella).
- Tesoros de conocimiento y enciclopedias corporativas: bases de datos que permite buscar conocimientos sobre temas específicos. Incluye el acceso a políticas, procedimientos y manuales de operación de la organización. En este caso, y a diferencia de los que sucede con las redes de expertos o los mapas de conocimiento, se accede directamente al conocimiento y no a las personas que los poseen.

Se puede resumir entonces, que de las cuatro dimensiones estudiadas la que mejor se orienta a apoyar la Gestión del Conocimiento es la gestión que se realiza de los recursos humanos de la Escuela, fundamentalmente su formación continua. En todas se pueden valorar aspectos positivos y negativos en función del uso adecuado del conocimiento en la organización, lo que

deberá ser tenido en cuenta para el diseño de acciones que permitan la eficaz gestión de los activos intangibles con que se cuenta.

3.3. Propuesta de acciones para implantar la gestión del conocimiento en la organización.

A partir de las consideraciones anteriores se proponen las siguientes acciones estratégicas para la implantación de la Gestión del Conocimiento en la EHTC:

Objetivo 1:

Crear estructura organizativa que llevará adelante los procesos de gestión del conocimiento.

Acciones:	Responsable	Periodo
1.1. Designar miembro de la alta dirección que conducirá el proyecto.	Director	Inmediato
1.2. Definir equipo que se responsabilizará con la gestión. (EGC)	Director	Inmediato
1.3. Desarrollar acciones de preparación específica para los miembros del EGC.	Coordinador del EGC.	Permanente

Objetivo 2:

Iniciar acciones de divulgación y culturización sobre la Gestión del Conocimiento.

Acciones:	Responsable	Periodo
2.1. Crear fondo de información en la temática.	Centro de Documentación e Información Turística (CEDITUR)	Permanente
2.2. Capacitar, preparar a los miembros de la organización, en la temática (seminarios, talleres de intercambio de conocimientos, cursos a distancia).	Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC)	T/ año
2.3. Dar a conocer a los miembros de la organización las acciones que se llevarán a cabo.	Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC)	II Trimestre

Objetivo 3:

Determinar objetivos de conocimiento de la organización.

Acciones:	Responsable	Periodo
3.1. Valorar los objetivos de conocimiento que deben enunciarse según la estrategia organizacional aprobada.	Consejo de Dirección	II Trimestre
3.2. Definir indicadores de gestión del conocimiento.	Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC)	II Trimestre
3.3. Comunicar los objetivos definidos y lograr que y que sean comprensibles y visibles de manera general por los miembros.	Consejo de Dirección y EGC	II Trimestre

Objetivo 4:

Identificar, documentar y archivar el conocimiento de la organización.

Acciones:	Responsable	Periodo
4.1. Realizar "Mapeo" o inventario del conocimiento existente en la organización.	EGC	II Trimestre
4.2. Establecer la elaboración de Informes o proyectos de referencia, para documentar las buenas prácticas.	EGC	III Trimestre
4.3. Diseñar el Tesouro de conocimiento del centro.	EGC	IV Trimestre
4.4. Poner en línea el repositorio institucional.	CEDITUR	I Trimestre
4.5. Definir las demandas de conocimiento futuras de la organización.	EGC	I Trimestre/ 2011
4.6. Definir acciones para capturar el conocimiento que no se posee en la organización.	EGC	II Trimestre/ 2011

Objetivo 5:

Crear condiciones para compartir el conocimiento organizacional

Acciones:	Responsable	Periodo
5.1. Promover la creación de comunidades de práctica.	EGC	II Trimestre
5.2. Establecer el diseño de “mapa causal” como método de articulación de conocimiento tácito.	EGC	IV Trimestre
5.3. Evaluar la intranet corporativa y rediseñarla en función de los objetivos de conocimiento.	EGC	I Semestre
5.4. Poner en funcionamiento el laboratorio de informática.	Subdirector Administrativo	II Trimestre
5.5. Identificar y evaluar herramientas de software necesarias para gestión de la información y del conocimiento con vistas a su posible adquisición, asimilación y generalización.	EGC	III Trimestre
5.6. Valorar la implementación de la herramienta Preguntas más frecuentes (FAQ).	EGC	II Trimestre/ 2011

Objetivo 6:

Proteger el conocimiento de la organización.

Acciones:	Responsable	Periodo
6.1. Definir los activos que requieren protección de derecho de autor.	Consejo Científico	Semestral
6.2. Aprobar procedimiento para el proceso de protección de la propiedad intelectual en la Escuela.	Consejo de Dirección	Inmediato

Objetivo 7:

Fomentar la cultura de conocimiento.

Acciones:	Responsable	Periodo
7.1. Valorar los requerimientos de la cultura de conocimiento a tener en cuenta para la adecuada selección de personal.	EGC y Dpto. GRH	III Trimestre
7.2. Rediseñar el proceso de inducción de nuevos trabajadores.	Dpto. GRH	IV Trimestre
7.3. Incluir indicadores de evaluación del desempeño que midan y estimulen la contribución al conocimiento grupal.	Dpto. GRH	IV Trimestre
7.4. Establecer mecanismos para medir la eficacia de la formación de los miembros.	Subdirección I y P y Dpto. GRH	III Trimestre
7.5. Establecer mecanismos para estimular las aportaciones al conocimiento colectivo.	Dirección	III Trimestre

Es conveniente señalar que estas acciones propuestas requerirán de la implicación del equipo de dirección de la institución, por lo que el proceso de preparación de los miembros en la temática deberá iniciarse de arriba hacia abajo. De igual modo, se sugiere que la composición del Equipo de Gestión del Conocimiento responda a las características personales de los individuos (creatividad, iniciativa, disposición a trabajar en equipo, preparación técnico profesional), y se tenga en cuenta que puedan estar representadas diferentes áreas de la institución.

Por otra parte, se deberá tener en cuenta el aseguramiento en términos de tiempo y condiciones materiales que cada acción requerirá; aún cuando se considera que las condiciones tecnológicas con que la Escuela cuenta en el momento actual, así como el presupuesto aprobado para el año permiten llevar adelante cada una de las acciones propuestas.

Conclusiones.

- El procedimiento metodológico empleado en este trabajo permitió alcanzar los objetivos previstos: se logró identificar los activos de conocimientos necesarios para la organización y valorar las condiciones que posee la misma para implantar la gestión del conocimiento.
- Los activos de conocimiento que requiere la EHTC para realizar sus procesos claves se agrupan en dieciséis áreas temáticas, que incluyen: Cultura, Pedagogía, Turismo, Idioma, Gestión empresarial, Gestión hotelera; entre otras.
- La EHTC tiene condiciones favorables para implantar la Gestión del Conocimiento, siendo la gestión de los recursos humanos de la Escuela la dimensión que mejor la apoya, fundamentalmente su formación continua; la cultura del conocimiento, la gestión de la información y las TIC presentan debilidades y fortalezas que deberán ser atendidas en función de alcanzar este objetivo.
- El plan de acciones estratégicas elaborado permitirá implantar la Gestión del Conocimiento en la institución, para lo que se requiere involucrar a todo el equipo directivo y al colectivo de trabajadores.

Recomendaciones.

1. Analizar en el Consejo de Dirección de la institución el plan de acciones que se propone en este trabajo para su puesta en práctica.
2. Dar a conocer el procedimiento metodológico empleado a la Dirección Nacional de Formatur para su valoración, en aras de fomentar esta experiencia en otras escuelas del sistema.

Bibliografía

- Andersen, A. (1999). Modelos de Gestión del Conocimiento. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento (FIC)*. Recuperado el 15 de Octubre de 2009 de, www.gestiondelconocimiento.com
- Castro, F. (2001). *Ciencia, innovación y futuro*. [s.l.]: Instituto Cubano del Libro.
- CITMA (2002). *Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba*. La Habana: [s.n.]
- Cooper, C. (2006). *Gestión del conocimiento y turismo Anales de la investigación del turismo*. [s.l.]: [s.n.]
- Cuesta, A. (2000). The learning organization: la organización que aprende. *Revista Cubana de Psicología*, 17(3), 261 - 266.
- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: [s.n.]
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Academia.
- Davenport, H. T. (1999). *Ecología de la información*. México: [s.n.]
- Davenport, T. y Prusak, L. (1999). Conceptos y principios de gestión del conocimiento. Recuperado el 15 de Octubre de 2009 de, http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_diferenciaentredato.htm
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. [s.l.]: [s.n.]
- Edvinson, L. y Sullivan, P. (1996). *Developing a model for managing intellectual capital*. [s.l.]: [s.n.]
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Estela, L. (2002). *La Gestión del Conocimiento en la Empresa*. [s.l.]: [s.n.]
- Gallardo, A. (1999). El diseño organizacional y la organización que aprende. Recuperado el 10 de Julio de 2009 de, <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZulFyAlokCUQOZC.php>.
- Gates, B. (1999). Gloria en libro "Gestión de Información en las Organizaciones". [s.l.]: [s.n.]
- Hatchuel, A.; Masson, P. L. y Weil, B. (2001). De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la concepción. [s.l.]: [s.n.]
- Holtshouse, D. y Ruggles, R. (1999). The Knowledge Advantage. [s.l.]: [s.n.]

- Quinn, J.; Anderson, P. y Finkelstein, S. (2004). *La Gestión del Intelecto Profesional: Sacarel Máximo de los Mejores. Comp. Capital social e innovaciones*. España: [s.n.]
- Kmat, K. M. A. T. [s.f.]. Modelos de Gestión del Conocimiento. Recuperado el 13 de Septiembre de 2009 de, www.gestiondelconocimiento.com <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>
- Macintosh, A. (1999). *Gestión de Información en las Organizaciones*. Chile: CEPAL.
- Martínez, M. y Francisco, J. (1999). El salto desde la Gestión de Información a la Gestión del Conocimiento. Grupo de tecnologías de la Información. Recuperado el 15 de Octubre de 2009 de, <http://www.um.es/gtiweb/fjmm>.
- McElroy y Mark, W. (2001). *Second Generation Knowledge Management, 2009*. [s.l.]: [s.n.]
- Meléndez, M. A. (2001). Los sistemas de gestión del conocimiento y toma de decisiones. [s.l.]: [s.n.]
- Mertens, L. (2000). El aprendizaje informal y el formal. La articulación de la gestión de conocimientos con la de competencia laboral. [s.l.]: [s.n.]
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. [s.l.]: [s.n.]
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimientos*. México. [s.l.]: [s.n.]
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *Proceso de creación del conocimiento*. [s.l.]: [s.n.]
- Núñez, A. (2004). *El Factor Humano en la Gestión del Conocimiento*. [s.l.]: [s.n.]
- Núñez, A. y González, I. (2004). La información para el empowerment y el empowerment para el liderazgo. [s.l.]: [s.n.]
- Núñez, I. (2002). *Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje en las organizaciones y comunidades, AMIGA*. [s.l.]: [s.n.]
- Núñez, I. (2004). *Comunicación corporativa y orientación de la oferta al usuario/cliente*. Ciudad Habana: [s.n.]
- Núñez, P. (2002). *Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades*. Ciudad de La Habana: [s.n.]
- Núñez, P. y A, I. (2002). *Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del aprendizaje en las organizaciones y comunidades*. [s.l.]: [s.n.]

- Núñez, P. e Israel, A. (2004). Barreras de Capital Estructural en la Gestión del Conocimiento. *Memorias del Congreso Internacional de Información INFO*. [s.l.]: [s.n.]
- Núñez, P. y Israel, A. (2004). *Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento*. [s.l.]: [s.n.]
- Orozco, E. (2000). Relación entre Gestión de Información, Inteligencia Empresarial y Prospectiva Tecnológica. [s.l.]: [s.n.]
- Paéz, C. (2009). *El factor humano en la organización*. [s.l.]: [s.n.]
- Perelló, C. y José, L. (2005). Introducción a la investigación de mercados turísticos. Ciudad de La Habana: [s.n.]
- Perspectiva. (2009). La gestión del conocimiento en 7 fases. *Proyecto Knowman*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2009 de, <http://knowman.ifw.uni-bremen.de/information.es.htm>.
- Plaz, R. (2003). Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. [s.l.]: [s.n.]
- Rastogi (2000). *Citado por Escorsa*. [s.l.]: [s.n.]
- Rodríguez, J.; Oliva, F. y Laguna, M. (2004). Cambio organizativo y gestión del Conocimiento en el sector Turismo. [s.l.]: [s.n.]
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica SA.
- Tejedor y Aguirre (1998). Modelos de Gestión del Conocimiento, de KPMG. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento (FIC)*. Recuperado el 23 de Octubre de 2009 de, <http://www.gestiondelconocimiento.com> <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>
- Tristá, B. (2005). Gestión del Conocimiento en las organizaciones *Revista Cubana de Educación Superior*, 1, 3

AneXOS

Categorías del conocimiento	Temáticas
Cultura	Cultura Universal Cultura Cubana Cultura Camagüeyana
Pedagogía	Didáctica Metodología enseñanza de adultos
Turismo	Sistema Turístico Modalidades , tendencias Desarrollo del turismo en Cuba , evolución y actualidad Resultado del turismo en Camagüey
Idioma	Según la especialidad Á nivel de comunicación Para leer literatura científica
Medio Ambiente	Dimensión ambiental de la gestión turística Indicaciones del CITMA vinculadas al turismo
Tecnologías de la Información y comunicaciones	Microsoft Office(Word, Excel , Access, Power point) Correo electrónico, Navegación Internet
Educación a distancia	Metodología de la enseñanza a distancia Plataforma de Moodle
Gestión empresarial	Ciclo dirección Dirección por objetivos Estrategia Gestión económica
Gestión de la formación en la empresa	Planeación y, ejecución de la capacitación Normativas nacionales y del organismo sobre el tema
Gestión hotelera	Procesos hoteleros Enfoque de calidad
Político e ideológico	Sistema político cubano Actualidad nacional e internacional
I+D+I	Capacidad para investigar y desarrollar proyectos Innovación y creatividad Metodología de la investigación Asesoría y consultoría
Herramientas de solución de problemas	Habilidades de trabajo en grupos Técnicas de solución de problemas Habilidades de comunicación interpersonal
Conocimientos y habilidades actualizados de la especialidad específica de cada profesor	
Procedimientos Organizativos de la Escuela	Estrategia , misión , visión , valores compartidos Objetivos de trabajo Normativas y regulaciones de las diferentes modalidades académicas Normativas y regulaciones de funcionamiento interno
Defensa	

Anexo: No 3

Colega:

¿Está Ud. de acuerdo en que estos son los Conocimientos que necesita el profesor de la EHTC para realizar eficazmente su trabajo? Marca con una N en la columna de la derecha aquellos con los que no estás de acuerdo. Puedes añadir otras temáticas que no aparezcan enlistadas.

Muchas gracias.

Cultura	
Cultura Universal	
Cultura Cubana	
Cultura Camagüeyana	
Pedagogía	
Didáctica	
Metodología enseñanza de adultos	
Turismo	
Sistema turístico	
Modalidades, tendencias	
Desarrollo del turismo en Cuba, evolución y actualidad	
Resultados del turismo en Camagüey	
Idioma	
Según la especialidad	
A nivel de comunicación	
Para leer literatura científica	
Medio Ambiente	
Dimensión ambiental de la gestión turística	
Indicaciones del CITMA vinculadas al turismo	
Tecnologías de la Información y las comunicaciones	
Microsoft Office (Word, Excel, Access, PowerPoint)	
Correo electrónico, Navegación Internet	
Educación a distancia	
Metodología de la enseñanza a distancia	
Plataforma Moodle	
Gestión empresarial	
Ciclo dirección	
Dirección por objetivos	
Estrategia	
Gestión económica	
Gestión de la formación en la empresa	
Planeación, ejecución y control de la capacitación	
Normativas nacionales y del organismo sobre el tema	
Gestión hotelera	
Procesos hoteleros	
Enfoque de calidad	
Político-ideológico	
Sistema político cubano	

Actualidad nacional e internacional	
I+D+I	
Capacidad para investigar y desarrollar proyectos	
Innovación y creatividad	
Metodología de la investigación	
Asesoría y consultoría	
Herramientas de solución de problemas	
Habilidades de trabajo en grupo	
Técnicas de solución de problemas	
Habilidades de comunicación interpersonal	
Conocimientos y habilidades actualizados de la especialidad específica de cada profesor	
Procedimientos organizativos de la Escuela	
Estrategia, misión, visión, valores compartidos	
Objetivos de trabajo	
Normativas y regulaciones de las diferentes modalidades académicas	
Normativas y regulaciones de funcionamiento interno	
Defensa	

Otros conocimientos necesarios:

Resultados de la segunda ronda: porcentaje de concordancia según expertos

Temáticas	Cc (%)
Cultura	100
Cultura Universal	78
Cultura Cubana	100
Cultura Camagüeyana	100
Pedagogía	100
Didáctica	100
Metodología enseñanza de adultos	100
Turismo	100
Sistema turístico	100
Modalidades, tendencias	100
Desarrollo del turismo en Cuba, evolución y actualidad	100
Resultados del turismo en Camagüey	100
Idioma	100
Según la especialidad	99
A nivel de comunicación	100
Para leer literatura científica	100
Medio Ambiente	100
Dimensión ambiental de la gestión turística	100
Indicaciones del CITMA vinculadas al turismo	78
Tecnologías de la Información y las comunicaciones	100
Microsoft Office (Word, Excel, Access, PowerPoint)	100
Correo electrónico, Navegación Internet	100
Educación a distancia	100
Metodología de la enseñanza a distancia	100
Plataforma Moodle	78
Gestión empresarial	100
Ciclo dirección	78
Dirección por objetivos	100
Estrategia	99
Gestión económica	100
Gestión de la formación en la empresa	100
Planeación, ejecución y control de la capacitación	100
Normativas nacionales y del organismo sobre el tema	100
Gestión hotelera	100
Procesos hoteleros	100
Enfoque de calidad	100
Político-ideológico	100
Sistema político cubano	100
Actualidad nacional e internacional	100
I+D+I	100
Capacidad para investigar y desarrollar proyectos	100
Innovación y creatividad	100
Metodología de la investigación	100

Asesoría y consultoría	100
Herramientas de solución de problemas	100
Habilidades de trabajo en grupo	100
Técnicas de solución de problemas	100
Habilidades de comunicación interpersonal	100
Conocimientos y habilidades actualizados de la especialidad específica de cada profesor	100
Procedimientos organizativos de la Escuela	100
Estrategia, misión, visión, valores compartidos	100
Objetivos de trabajo	100
Normativas y regulaciones de las diferentes modalidades académicas	100
Normativas y regulaciones de funcionamiento interno	100
Defensa	78
Gestión de eventos académicos	57

Anexo: 5

Colega:

Estamos desarrollando una investigación con el objetivo de valorar las condiciones que existen en nuestra Escuela para implantar la gestión del conocimiento. Necesitamos que analice cada par de proposiciones y marque con una X, según su opinión, la situación que mejor caracterice lo que sucede en el centro.

	1	2	3	4	5	
Los objetivos de nuestra Escuela no abarcan objetivos de conocimiento						Los objetivos de nuestra Escuela están claramente interrelacionados con objetivos de conocimiento
El equipo de dirección establece los objetivos, que son desagregados hasta nivel individual						Todos participan en el diseño y control de los objetivos de trabajo
Existe temor a los cambios y desconfianza mutua en nuestra organización						Nuestro clima organizativo permite estar abierto a los cambios y a los debates sinceros
Nuestras reuniones de trabajo aíslan						Nuestras reuniones promueven la colaboración y la comunicación
Resaltamos y animamos el rendimiento individual						Animamos y requerimos la contribución individual y de los departamentos para el éxito de la organización
Se puede compartir lo aprendido con los demás						Los trabajadores acostumbran compartir con otros lo que saben
Se aceptan las ideas nuevas si provienen de los jefes						Las ideas novedosas son aceptadas para mejorar el trabajo
Buscar expertos en la Escuela para nuevos proyectos es muy complicado						Se forman en la Escuela equipos competentes para aceptar nuevos proyectos
El flujo de información y conocimiento depende de la jerarquía						El intercambio de información y conocimiento está orientado al campo de trabajo y a los intereses
El intercambio de información y conocimiento se lleva a cabo a medida que surge la necesidad						Existen reglas fiables, canales y oportunidades para el intercambio de información y conocimiento
Los cursos y la formación están enfocados únicamente de cara a los procesos de aprendizaje individuales						Los cursos y la formación se centran en multiplicar el conocimiento y el trabajo en equipo
No existe una plataforma para la evaluación de experiencias de proyectos, de las mejores prácticas y de los peores casos						Existe un intercambio regular e intenso de evaluación de experiencias de proyectos, de las mejores prácticas y de los peores casos
El conocimiento organizativo no es transparente						Revelamos regularmente quién conoce qué, dentro y fuera de la organización

Anexo: 6

Colega:

Estamos desarrollando una investigación con el objetivo de valorar las condiciones que existen en nuestra Escuela para implantar la gestión del conocimiento. Necesitamos que responda sinceramente las preguntas que aparecen a continuación, y comente según su opinión cómo mejorar la situación existente.

Muchas gracias.

	SÍ	NO	Necesidad de mejora
¿La organización conoce todas las características legales del trabajo y otros estándares del trabajo?			
¿Para la selección de nuevos trabajadores se valora su capacidad de aprendizaje y disposición a compartir conocimientos?			
¿La organización controla que los requisitos laborales y las habilidades de la persona que esté en el puesto se correspondan?			
¿Está planificada la formación del personal?			
¿Realiza la organización análisis de las necesidades de formación?			
¿Existe un sistema de participación de los trabajadores en el análisis de las necesidades de formación?			
¿Se registran documentalmente las acciones de formación?			
¿Se evalúan las acciones de formación?			
¿Se multiplica el aprendizaje que obtienen los miembros al resto de la organización?			
¿Se controlan los resultados de la formación?			
¿Se mide la eficacia de la formación?			
¿La organización registra documentalmente el rendimiento de sus trabajadores?			
¿La evaluación del desempeño valora cómo los miembros aportan para lograr contribuciones grupales?			
¿Se reconoce y estimula el aporte de los miembros a los resultados de grupos de trabajo más que el resultado individual?			

	SÍ	NO	Necesidad de mejora
¿Se garantiza que cuando un trabajador abandona la organización se quede en la misma el conocimiento que posee?			

Anexo: 7

Colega:

Estamos desarrollando una investigación con el objetivo de valorar las condiciones que existen en nuestra Escuela para implantar la gestión del conocimiento. Necesitamos que analice cada par de proposiciones y marque con una X, según su opinión, la situación que mejor caracterice lo que sucede en el centro.

Muchas gracias.

	1	2	3	4	5	
Nuestra tecnología de la información y de la comunicación (TIC) consiste en soluciones aisladas						Nuestros sistemas permiten el acceso a toda la información relevante y la comunicación entre las áreas funcionales
Muchos trabajadores consideran que nuestros sistemas son difíciles de usar						Los trabajadores aceptan nuestros sistemas y los utilizan eficazmente
Los trabajadores se han preparado para usar las TIC por iniciativa propia						El centro ha promovido la preparación de los trabajadores para que puedan usar las TIC
Nuestros sistemas se utilizan exclusivamente dentro de la Escuela						Nuestros sistemas están relacionados con las empresas que atendemos, fuentes de información externas y organizaciones de conocimiento
El balance de equipamiento TIC está muy por debajo de las necesidades de los usuarios						El equipamiento tecnológico que tiene la Escuela permite el acceso de todos los trabajadores a las redes de información
La red de la Escuela garantiza el acceso a los recursos de conocimiento con dificultades						La red instalada en la Escuela permite que todos tengan acceso a recursos de conocimiento necesarios para el trabajo
Los softwares instalados son aprovechados por una pequeña parte de los miembros						Las posibilidades de los softwares instalados se aprovechan al máximo

Anexo: 8

Colega:

Estamos desarrollando una investigación con el objetivo de valorar las condiciones que existen en nuestra Escuela para implantar la gestión del conocimiento. Necesitamos que responda sinceramente las preguntas que aparecen a continuación, y comente según su opinión cómo mejorar la situación existente.

Muchas gracias.

	Si	No	Necesidad de mejora
¿La Escuela posee pruebas documentadas de las necesidades de las empresas que atiende?			
¿Se utiliza la información para mejorar las prácticas laborales?			
¿La información es "transparente" tanto internamente como externamente?			
¿Se informa regularmente a los trabajadores sobre las opiniones acerca del trabajo de la Escuela que tienen las empresas?			
¿Las soluciones probadas y comprobadas de trabajo con las empresas están accesibles a todos los que puedan necesitarlas?			
¿Informamos regularmente a las empresas sobre nuestras iniciativas de mejora?			
¿Existe información sobre las normativas que regulan los procesos académicos que desarrolla la Escuela?			
¿Está accesible a los trabajadores?			
¿Está disponible la información relativa a la situación del turismo en el país y el territorio?			
¿Los departamentos tienen información del trabajo que realizan los otros			

departamentos o áreas?			
¿Está establecido el procedimiento para documentar las prácticas exitosas?			
¿Fluye la información entre las áreas y departamentos de la Escuela?			

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO HERMANOS GÓMEZ.

Anexo: 9

FORMATUR

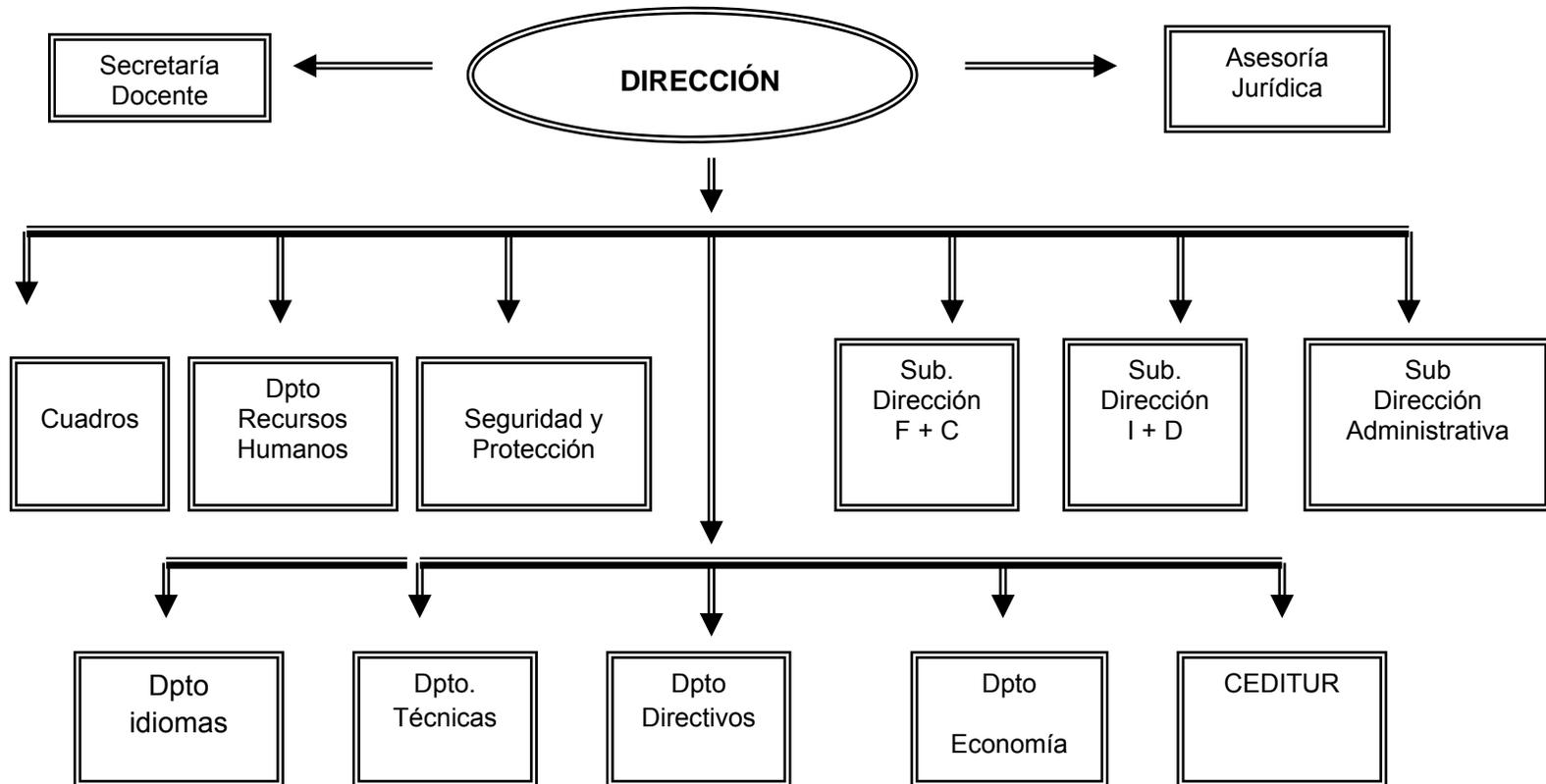


Tabla: 2 – Descripción de la Muestra.

Subgrupos	Plantilla	Muestra
1- Departamentos. Docentes	35	10
2- Departamento. CEDITUR	8	3
3- Áreas de apoyo y Administrativa	29	9
Total	72	22

Tabla: 3 Manifestación de los indicadores de la Dimensión I

Ítems	Presencia		
	Escasa	Media	Alta
Indicador 1.1			
1	29%	29%	42%
2	19%	29%	52%
	33%	19%	48%
Indicador 1.2			
7	19%	33%	48%
9	19%	29%	52%
10	19%	38%	43%
13	24%	33%	43%
Indicador 1.3			
3	19%	33%	48%
4	19%	29%	52%
6	33%	24%	43%
Indicador 1.4			
5	19%	29%	52%
8	19%	24%	57%
11	19%	19%	62%

Fuente: cuestionario sobre Cultura de conocimiento. Nov, 2009

Tabla: 4 Manifestación de los indicadores de la Dimensión II

Preguntas	Presencia		No respuesta
	SI	NO	
Indicador 2.1			
1	62%	29%	29%
2	57%	29%	24%
Indicador 2.2			
3	81%	19%	0
4	81%	19%	0
5	81%	19%	0
6	85%	10%	5%
7	95%	5%	0
8	85%	9%	5%
11	43%	33%	24%
Indicador 2.3			
9	33%	38%	29%
10	62%	19	19%
12	71%	19%	10%
13	24%	57%	19%
15	43%	48%	9%
Indicador 2.4			
14	43%	43%	14%

Fuente: cuestionario GRH. Nov, 2009

Tabla: 5 Manifestación de los indicadores de la Dimensión III

	Presencia		
	Escasa	Media	Alta
Indicador 3.1			
1	28%	19%	52%
2	29%	19%	52%
3	19%	29%	52%
5	24%	29%	48%
7	10%	48%	43%
Indicador 3.2			
4	33%	14%	52%
6	14%	24%	62%

Fuente: cuestionario sobre NTIC Nov, 2009

Tabla: 6 Manifestación de los indicadores de la Dimensión IV

Preguntas	SI	NO	No respuesta
Indicador 4.1			
1	76%	14%	10%
4	52%	38%	10%
8	81%	14%	5%
Indicador 4.2			
6	52%	24%	24%
Indicador 4.3			
3	52%	33%	14%
9	72%	14%	14%
11	57%	19%	24%
12	62%	38%	0%
Indicador 4.4			
2	62%	19%	19%
5	67%	29%	5%
7	100%	0%	0%
10	48%	43%	10%

Fuente: cuestionario GI. Nov, 2009