

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

II CONVENCION
CIENTIFICA
INTERNACIONAL
2019
UCLV

XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
EMPRESARIALES. "CICE 2019"

IX Conferencia sobre Economía Empresarial

**Bases para el diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la
Dirección Territorial de ETECSA Villa Clara**

*Bases for the design of a Knowledge Management model for the
Territorial Direction of ETECSA Villa Clara*

Ing. Rubersy Ramos García¹, Dr. C. Raúl Yoel La Fé Jiménez²

1- Centro de Formación Regional, Dirección Territorial ETECSA Villa Clara, Cuba. E-mail: rubersy.ramos@etecsa.cu

2- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba. E-mail: rauljf@uclv.edu.cu

Resumen

El conocimiento se define como la capacidad para tomar una acción efectiva en situaciones variadas e inciertas. Es así como esta concepción de lo que es conocimiento, dentro del contexto organizacional, abarca lo que una empresa exitosa debe hacer para desarrollarse de forma óptima. En el pasado en la economía enfocada en la producción el conocimiento era tan solo una herramienta, basado en la rutina de una actividad, más no se tomaba como un activo estratégico y un intangible de valor. En la actualidad se ha llevado a cabo la transición de actividades de la vieja economía (tierra, capital y trabajo) a empresas que se enfocan en la tecnología: software, servicios, telecomunicaciones, biotecnología, entre otros. En ese sentido la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) no está ajena a esa situación, por lo que el aprovechamiento de todo el talento y el conocimiento que está dentro de la organización es una condición necesaria para brindar con calidad los servicios de telecomunicaciones que demanda nuestro pueblo. Por todo lo anterior en este trabajo se exponen las bases para el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara, el cual contribuirá a elevar la eficiencia de dicha organización.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento; Tecnología; Eficiencia.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

II CONVENCION
CIENTIFICA
INTERNACIONAL

2019
UCLV

Abstract

Knowledge is defined as the capacity to take effective action in varied and uncertain situations. This is how this conception of what is knowledge, within the organizational context, encompasses what a successful company must do to develop optimally. In the past, in the economy focused on production, knowledge was only a tool, based on the routine of an activity, but not as a strategic asset and an intangible asset. At present, the transition of activities from the old economy (land, capital and labor) to companies that focus on technology has been carried out: software, services, telecommunications, biotechnology, among others. In this sense, the Telecommunications Company of Cuba (ETECSA) is not unaware of this situation, so the use of all the talent and knowledge that is within the organization is a necessary condition to provide quality telecommunications services that our people demand. For all the above in this paper, the bases for the design of a Knowledge Management model for the Territorial Direction of ETECSA in Villa Clara are exposed, which will contribute to elevate the efficiency of said organization.

Keywords: Knowledge Management; Technology; Efficiency.

1. Introducción

El contexto en que operan las empresas en la actualidad, caracterizado por la complejidad del entorno y el impetuoso desarrollo científico-tecnológico de la sociedad, en los últimos años ha llevado a reconocer, tanto internacionalmente como en el caso de Cuba, al conocimiento como un recurso de particular importancia para el logro de los objetivos empresariales y el avance sostenido de las empresas hacia la competitividad (Jiménez, 2017a).

1.1 Conocimiento organizacional

En la década de los años noventa es cuando explota el interés sobre el conocimiento como nuevo enfoque o perspectiva para explicar la teoría de la empresa. Consecuentemente, en el último tramo del siglo pasado son varios los autores que han destacado el papel estratégico del conocimiento en la creación de valor en la economía (Drucker, 1992, 1993 y 2001; Nonaka y Takeuchi, 1995, y Davenport y Prusak, 1998, entre otros). El conocimiento se convierte, pues, en un factor clave de competitividad para las organizaciones (Sánchez, 2004).

Adoptar el enfoque del conocimiento precisa explicitar las raíces epistemológicas subyacentes sobre las cuales se sustenta; exponentes de la relación que se establece entre conocimiento y realidad. En primer lugar, para contemplar un horizonte más amplio de lo que es la perspectiva del conocimiento y comprender mejor las limitaciones de cada enfoque. En segundo lugar, para interpretar y entender los cambios que la epistemología corporativa ha operado, dado que el desarrollo del conocimiento depende del contexto. Y en tercer lugar, para elegir de manera consciente un modo epistemológico dependiendo de la situación, ya que éste es un factor crítico de éxito en el desarrollo de cualquier investigación (Sánchez, 2004).

A continuación, se resumen los supuestos epistemológicos del conocimiento según los enfoques representativo y constructivista.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

II CONVENCION
CIENTIFICA
INTERNACIONAL

**2019
UCLV**

Tabla 1: Supuestos Epistemológicos del Conocimiento

	Enfoque representativo		Enfoque constructivista
	Epistemología Cognitiva	Epistemología Conectiva	Epistemología Autopoiética
Noción de conocimiento	Representable, universal, abstracto, relacionado con la resolución de problemas, similar a información y a datos.	Representable, reside en las conexiones, dependiente de la historia, relacionado con la resolución de problemas, almacenado en bases de datos.	Creativo, permite la definición de problemas, sensible al observador y al contexto, dependiente de la historia del agente.
Noción de datos e información.	Semejante a conocimiento.	Semejante a conocimiento.	Distinción entre datos, información y conocimiento. Los datos son elementos de información potencial. La información es el proceso por el que se adquiere el conocimiento
Aprendizaje.	Formulación de representaciones cada vez más precisas de mundos que nos vienen dados, a partir del procesamiento de datos de entrada de acuerdo con «leyes universales».	Basado en relaciones y comunicación, procesamiento de datos de entrada, de acuerdo con las reglas «locales».	El nuevo conocimiento sobre el entorno depende del conocimiento ya existente («autorreferencialidad»). El incremento de conocimiento permite a los agentes hacer distinciones cada vez más exactas («Jerarquización»).
Características de la Verdad.	Grado en que las representaciones internas se corresponden con el mundo exterior. El principal criterio es la consistencia interna	Diferentes entidades han acumulado información sobre partes de la realidad objetiva; por tanto, se produce una negociación sobre la verdad.	No hay una realidad objetiva, sino distintos puntos de vista. La realidad es, por consiguiente, un artificio social

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

II CONVENCION
CIENTIFICA
INTERNACIONAL
**2019
UCLV**

	(Von Krogh y Roos, 1995). Las valoraciones y juicios de probabilidad son también parte del proceso.		
Organización	Sistema de procesamiento de información, abierto al conocimiento.	Redes que se auto-organizan, compuestas de relaciones y dirigidas por la comunicación.	Sistema de creación del conocimiento, cerrado con respecto al conocimiento, pero abierto con relación a los datos provenientes del exterior.
Entorno	Dado de antemano	Dado de antemano	Ni dado ni definido de antemano. El entorno y la organización son sistemas que co-evolucionan conjuntamente.

Fuente: (Sánchez, 2004).

El enfoque representativo fundamentalmente responde a la realidad de la denominada era industrial, lo cual lo hace menos adecuado para abordar los retos de la sociedad en la era de la información y del conocimiento. Este paradigma ofrece una perspectiva pasiva y estática de la organización por lo que no puede explicar el proceso dinámico de innovación (Takeuchi, 1995). Por su parte, en (Bueno, 1997) sugieren que el conocimiento tácito aparece como la fuente clave de innovación en las compañías y por lo tanto es de importancia vital para conseguir y mantener ventajas sostenibles.

Debido a las limitaciones del enfoque representativo emerge el paradigma de la creación del conocimiento, basado en el enfoque constructivista, fundamentalmente distinto porque concibe la organización como un sistema «vivo» (De Geus, 1997) que genera conocimiento a través de la acción y de la interacción con su entorno. Esto le permite no sólo reorganizarse a sí misma, sino también a su entorno, a través del proceso de creación del conocimiento.

Desde el enfoque constructivista-autopoiético, son cuatro básicamente las dimensiones del conocimiento (Sánchez, 2004). En la siguiente tabla se pueden observar las dimensiones y las categorías asociadas a estas.

Tabla 2: Dimensiones conceptuales y categorías del conocimiento

Dimensiones conceptuales	Categorías o clases del conocimiento
Epistemológica	Explícito: objetivo y formulado. Tácito: - Técnico-experto: experimental. - Cognitivo: subjetivo.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

II CONVENCION
CIENTIFICA
INTERNACIONAL
2019
UCLV

Ontológica	Individual: poseído por la persona. Social: poseído por los grupos y la organización.
Sistémica	Dato: input. Información: proceso. Conocimiento: output.
Estratégica	Recurso: básicamente explícito. Capacidad: básicamente tácito técnico experto. Visión: básicamente tácito cognitivo.

Fuente: (Salmador, 2000)

El conocimiento explícito es fácil de articular y verbalizar, sistemático y objetivo; racional y lógico, digital, secuencial y del pasado, y libre de contexto. El conocimiento explícito puede expresarse con un lenguaje formal y sistemático y compartirse en forma de datos, fórmulas científicas, especificaciones o manuales (Takeuchi, 1995). Puede ser procesado fácilmente, así como transmitido y almacenado. Se refiere a la realidad tal y como ésta se aparece desde el exterior. Es objetivo y está basado en la separación entre el conocedor o sujeto y lo conocido u objeto. Captura, por consiguiente, el conocimiento sobre las cosas (Sánchez, 2004).

Por otro lado, el conocimiento tácito es difícil de articular y verbalizar, subjetivo, vinculado a la experiencia y a las emociones, analógico, simultáneo y del presente, y dependiente del contexto. El conocimiento tácito es la cantidad de conocimiento que puede ser difícil o imposible de transmitir de forma oral o escrita (Polanyi, 1958).

2. Metodología

La investigación que se presenta es de tipo exploratoria, en la cual se aplican diferentes métodos del nivel teórico y empírico como el análisis y síntesis, histórico-lógico y la revisión de documentos, para sistematizar los principales resultados teórico-metodológicos acerca de la gestión del conocimiento en la empresa.

3. Resultados y discusión

Para el diseño de un modelo para la gestión del conocimiento que sea robusto, adaptable y confiable se deben llevar a cabo varias etapas, las cuales varían en dependencia del autor, por lo que se analizan las variantes disponibles en la literatura y se escoge la que mejor se adecua a la organización.

Según la propuesta expuesta en (Heinz, 2010) las etapas son las siguientes:

1. **Análisis de la situación actual de la organización:** esta etapa brinda como objetivo comprender el papel de la organización, las fuentes de conocimiento y el uso para desarrollar la implantación del conocimiento.
2. **Desarrollo de una estrategia del conocimiento:** su función es establecer planes para los directivos de proyectos de gestión del conocimiento definiendo variables e indicadores para medir los mismos.
3. **Diseño de una arquitectura del conocimiento:** permite establecer una base lógica y técnica para los proyectos de gestión del conocimiento. Para la inversión de tecnologías

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

II CONVENCION
CIENTIFICA
INTERNACIONAL

2019
UCLV

de la información. Esquemas de desarrollo de software. Esquemas de arquitectura de hardware y demás.

4. **Implantación del sistema:** tiene como objetivo desarrollar los planes anteriormente definidos en términos de ejecución y establecer las directrices básicas de implementación en torno a las condiciones propias del desarrollo estratégico.

5. **Evaluación:** una vez realizada la implantación de los proyectos y sus respectivos planes, estos deberán ser evaluados a través de mediciones de gestión que permitan visualizar los resultados obtenidos en la incorporación del proyecto dentro del contexto de la organización.

En (Balbón, 2006) definen las etapas como procesos, siendo los siguientes:

1. **Diagnóstico:** donde se hace un análisis de la situación actual de la organización, posición estratégica, definiciones prácticas, análisis de recursos y requerimientos.

2. **Diseño:** donde se desarrolla una estrategia de conocimiento con definición de meta estrategia, diseño de arquitectura del conocimiento y creación del clima organizacional.

3. **Implementación:** donde se ve la ejecución de los planes desarrollados y revisión de la estrategia.

4. **Evaluación:** que se basa en la aplicación de mediciones e interpretación de resultados. Por su parte en (Jiménez, 2017b) se plantea que para trazar una estrategia de gestión de conocimiento en el mundo empresarial adaptable a cualquier modelo o sistema se debe tener en cuenta las siguientes cuatro fases:

Fase 1. Determinación del estado del conocimiento organizacional

Etapa 1.1 Identificación de los conocimientos críticos

Etapa 1.2 Medición del aprovechamiento del conocimiento

Etapa 1.3 Análisis de las posibilidades de incremento del conocimiento

Etapa 1.4 Identificación de fortalezas y debilidades

Fase 2. Planificación y organización del proceso de gestión del conocimiento

Etapa 2.1 Definición de objetivos y estrategias específicas

Etapa 2.2 Organización del proceso de gestión del conocimiento

Etapa 2.3 Alineación con la estrategia de la empresa

Fase 3. Aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento

Etapa 3.1 Concientización del personal

Etapa 3.2 Implementación de la estrategia a toda la empresa

Fase 4. Evaluación de los resultados de la implementación

Etapa 4.1 Balance aprovechamiento-incremento

Etapa 4.2 Efecto sobre el cliente

Etapa 4.3 Retroalimentación de la implementación

Aunque todos los autores coinciden en que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: el análisis de la situación, diseño, implantación y evaluación. En el caso de la Dirección Territorial de ETECSA Villa Clara se elige el procedimiento propuesto en (Jiménez, 2017b), ya que la lógica procesual de las fases y etapas propuestas por el autor permiten la incorporación de la gestión del conocimiento al sistema de procesos habituales de las empresas cubanas. Además, la validación del procedimiento por parte de expertos demuestra que sus características responden a las necesidades concretas de

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

II CONVENCION
CIENTIFICA
INTERNACIONAL

**2019
UCLV**

las entidades cubanas con respecto al aprovechamiento consciente de los recursos intangibles para elevar la eficiencia.

4. Conclusiones

En el presente trabajo se logró:

- 1) El análisis de las características del conocimiento organizativo y sus dimensiones es imprescindible si se quiere diseñar un modelo de gestión del conocimiento que sea efectivo.
- 2) El procedimiento escogido para el diseño e implementación del modelo de gestión del conocimiento de la Dirección Territorial de ETECSA Villa Clara se adecua a los objetivos de la organización y a las condiciones del entorno empresarial cubano.

5. Referencias bibliográficas

- Balbón, M. A. S. (2006). Gestión del Conocimiento. Parte II . Modelo de gestión por procesos. *Acimed, 14*.
- Bueno, E. y. M. (1997). Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad y evidencia empírica. *Universidad Autónoma de Madrid*.
- De Geus, A. (1997). The living company. Habits for surviving in a turbulent business environment. *Harvard Business School Press*.
- Heinz, M. W. (2010). *Instrumentos para la Gestión del Conocimiento. Estrategias organizacionales*.
- Jiménez, R. Y. L. F. (2017a). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA*. (Doctor en Ciencias Económicas Doctorado), UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS.
- Jiménez, R. Y. L. F. (2017b). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS CUBANAS. *Revista Centro Azúcar, 44*.
- Polanyi, M. (1958). Personal knowledge: towards a post-critical philosophy. *University of Chicago Press, Chicago*.
- Salmador, B. y. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. *Euroforum Escorial, Madrid*.
- Sánchez, M. P. S. (2004). Raíces Epistemológicas del Conocimiento Organizativo. Estudio de sus dimensiones.
- Takeuchi, I. N. y. H. (1995). The knowledge creating company.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu